

Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie



Im Rahmen des Studienprojekts
*„Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft
und InsurTechs“*

Prof. Dr. Thomas Hartung
Nadine Rohatsch, M.Sc.

Professur für Versicherungswirtschaft
Universität der Bundeswehr München

Wintersemester 2018

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
Analyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells von Porter.....	3
<i>Louisa Luitz</i>	
Wie reagieren Versicherungsunternehmen auf die Digitalisierung? Ein Einblick in die Digital Factory der Allianz Deutschland AG.....	13
<i>Max Brem</i>	
Cyber-Versicherungslösungen für Cyber-Risiken durch Digitalisierung als Möglichkeit der strategischen Positionierung	26
<i>Laurenz Hommel</i>	
Die Transformation des Versicherungsvertriebs	38
<i>Daniel Kaczmarek</i>	
Die Customer Journey als Differenzierungsmerkmal in einer digitalen Welt	45
<i>Patrick Eckstein</i>	
Einsatz von Oracles zur automatisierten Regulierung von Versicherungsschäden durch Smart Contracts	55
<i>Markus Fiebig</i>	



Vorwort

In der Versicherungswirtschaft hat das Thema „Digitalisierung“ seit geraumer Zeit einen zentralen Stellenwert erlangt. Eine Dienstleistung, die vor allem auf dem Austausch von Informationen begründet ist, ist geradezu prädestiniert, durch digitalisierte Prozesse unterstützt zu werden. Nichtsdestotrotz wird der Branche regelmäßig eine zögerliche, wenn nicht sogar vernachlässigte Auseinandersetzung mit der Thematik vorgeworfen. Allerdings ist durchaus verstärktes Ansinnen erkennbar, was die digitale Gestaltung interner Abläufe und die Digitalisierung der Schnittstellen zu den Kunden, insbesondere den Online-Vertrieb, betrifft. Eine Art „versicherungsbetogene Grundlagenforschung“, welche Effekte aufgrund zunehmender Digitalisierung die Besonderheiten des Geschäftsmodells betreffen, ist jedoch bislang nur vereinzelt zu erkennen. Eher lassen sich Prognosen bzw. Mutmaßungen finden – meist von Unternehmensberatungsgesellschaften publiziert –, welche neuen Anbieter, sog. InsurTechs, bestimmte Teile der versicherungsbetrieblichen Wertschöpfung durch neue digitale Angebote verändern könnten.

Diese Ausgangslage war die Motivation dafür, an der Professur für Versicherungswirtschaft der Universität der Bundeswehr München, tiefer in die Thematik „Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft und InsurTechs“ einzudringen und dieser im Zeitraum Januar bis Juni 2018 ein halbjähriges Studienprojekt zu widmen. Ziel war es dabei, Fragestellungen rund um den Einsatz neuer Technologien im traditio-

nellen Versicherungsgeschäft und neuen, digitalen Geschäftsmodellen aufzugreifen, wie beispielsweise

- Welche Einsatzfelder gibt es für neue Technologien im traditionellen Versicherungsbetrieb und –vertrieb?
- Welche Möglichkeiten bieten Big Data, Künstliche Intelligenz, Blockchain-Technologie und Robotics?
- Welche Strategien werden von InsurTechs verfolgt? Wie funktionieren ihre Geschäftsmodelle?
- Wie entwickelt sich der Markt für InsurTechs? Welche Geschäftsfelder sind erfolversprechend?

Ein Ergebnisbestandteil dieser Auseinandersetzung stellt der vorliegende Reader dar. Die Beiträge, die von den teilnehmenden Studierenden beigesteuert wurden, beschäftigen sich auf unterschiedlichste Weise mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie von Versicherungsunternehmen.

Wir hoffen, damit einen wissenschaftsgeleiteten Beitrag zu leisten, Digitalisierung von der Ebene eines schwer greifbaren „Buzz-Word“ zu hieven und konkrete Effekte für das Anwendungsfeld Versicherungswirtschaft aufzuzeigen.

Der geneigten Leserschaft wünschen wir viel Vergnügen und reichhaltige Einsichten beim Lesen der Beiträge!

Neubiberg, im Januar 2019

Prof. Dr. Thomas Hartung
Nadine Rohatsch, M.Sc.

Analyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells von Porter

Von Louisa Luitz

Einleitung

Der Begriff „Digitalisierung“ ist in der Wirtschaft, der Wissenschaft und den Regierungskreisen omnipräsent. Angela Merkel stellte in diesem Zusammenhang kurz vor der Bundestagswahl 2017 fest: „die Welt schläft nicht“¹ und forderte zu weiteren Anstrengungen auf, denn „wir wollen nicht im Technikmuseum enden“.² Mit Blick auf die Versicherungsbranche kommt das Beratungsunternehmen Batten & Company auf ein ernüchterndes Ergebnis: Ihrer Meinung nach schlafen hier viele Unternehmen noch. 95 % der befragten Versicherer sind dem Digitalisierungsdruck nicht gewachsen, obwohl 100 % ihrer Geschäftsmodelle durch Innovationen und neue Anbieter bedroht sind.³ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Bain & Company. Ihnen zufolge fehlen etwa 60 % der Unternehmen zentrale Elemente wie eine Zielvorstellung, um die digitale Transformation bewältigen zu können. Gleichzeitig geben aber 79 % der Kunden an, digital mit Versicherern interagieren zu wollen.⁴ Die Versicherungsbranche verändert sich durch die Digitalisierung rasant und muss sich auf einen verschärften Wettbewerb einstellen. Das bedeutet, die Versicherer müssen ihre Unternehmensstrategien anpassen, wenn sie in der Zukunft weiterhin erfolgreich sein wollen.

Die nachfolgende Beitrag untersucht den Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie mithilfe der Branchenstrukturanalyse von Michael E. Porter. Dabei wird zunächst der Begriff der Digitalisierung näher erläutert, bevor die Branchenstrukturanalyse und der Begriff der Unternehmensstrategie vorgestellt werden. Im darauffolgenden Kapitel wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie anhand der einzelnen Treiber des Fünf-Kräfte-Modells analysiert. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

Begriffsdefinitionen

Digitalisierung

Der Begriff „Digitalisierung“ ist nicht eindeutig definiert. Im engeren Sinne bedeutet Digitalisierung die Umwandlung von analogen Signalen in digitale Daten.⁵ Im weiteren Sinne versteht das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie darunter die Vernetzung von Gesellschaft und Wirtschaft, sowie die Fähigkeit relevante Informationen sammeln, analysieren und in Handlungen umsetzen zu können.⁶

Letzterer Definition folgt weitestgehend auch die Analyse. In das Zentrum des Digitalisierungsgedankens werden die Verbreitung, die Nutzung und die neuen Möglichkeiten durch das Internet und die Art und Weise, wie sich Kunden damit auf den Märkten bewegen, gestellt, und weniger die Veränderung der internen Betriebsprozesse, die schon vor der Jahrtausendwende begann.⁷

Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell

Im nächsten Kapitel wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie von Versicherungsunternehmen mithilfe der *Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell* von Michael E. Porter untersucht.

Die Unternehmensstrategie ist die Gesamtheit von Entscheidungen der Unternehmen, welche die Märkte, die Ressourcenverwendungen und die langfristigen Pläne betreffen⁸ mit dem Ziel, sich in eine gewinnbringende Position zu versetzen, die sich gegenüber den Wettbewerbskräften behaupten lässt.⁹ Digitale Technologien führen zu strukturellen Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen und wirken neben anderen exogenen Faktoren auf die Unternehmensstrategien.¹⁰

Die Branchenstrukturanalyse soll die Profitabilität einer Industrie begründen und dementsprechend bei der Findung der Unternehmensstrategien unterstützen. Es wird dabei analysiert, inwiefern die fünf größten Kräfte Einfluss auf die Intensität des Wettbewerbes und die Attraktivität der Branche ausüben.¹¹

In Abbildung 1 sind die fünf Profitabilitäts-treiber zu sehen, welche sich zwar in Ausprägung und Einfluss von Branche zu Branche unterscheiden, aber in ihrer Gesamtheit in jeder existieren,¹² somit auch in der Assekuranz.

Der Kern der Analyse ist der Wettbewerb zwischen bereits bestehenden Anbietern, der sich in unterschiedlicher Preis- und Produktpolitik widerspiegelt.¹³ Auch von Lieferanten können starke Einflüsse ausgehen, insbesondere dann, wenn zum

Beispiel keine Substitute existieren. Ist das der Fall, können Lieferanten durch ihre Preispolitik die Profitabilität von Firmen beeinflussen.¹⁴ Hinzu kommt die Verhandlungsmacht der Käufer, die es ihnen in wettbewerbsintensiven Branchen ermöglicht, niedrigere Preise und umfangreichere Services zu verlangen.¹⁵

Zudem besteht die Gefahr, dass kostengünstigere und leistungsfähigere Ersatzprodukte einen Großteil des Absatzvolumens auf sich ziehen¹⁶ oder neue Anbieter aufgrund niedriger Eintrittshürden den Markt betreten.¹⁷

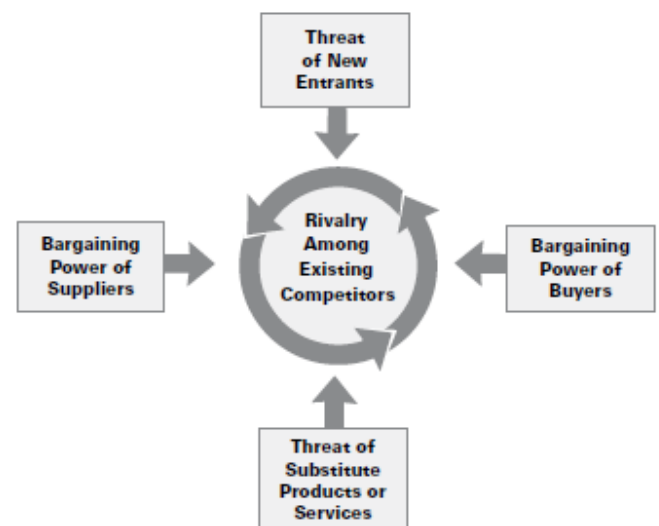


Abbildung 1: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter
Quelle: Porter 2008, S. 27.

Einfluss der Digitalisierung auf die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Durch die Digitalisierung nimmt der Wettbewerb und damit auch die Rivalität der bestehenden Marktteilnehmer zu.¹⁸ Das Internet schafft Transparenz, da Produkte, Dienstleistungen und Anbieter dank der bereit gestellten Informationen verglichen werden können.¹⁹ Die Preise der Versicherungen sind über die Homepages der Anbieter leicht zu erfragen und werden auf Vergleichsseiten direkt nebeneinander gestellt. Bei etwa 40 % wechselwilligen Kunden²⁰ wächst der Druck auf die Versicherer, günstige Preise oder Alleinstellungsmerkmale anzubieten. So will beispielsweise die Allianz Deutschland AG durch das Angebot der Verwaltung des digitalen Nachlasses oder durch weniger Ausschlüsse punkten und so höhere Preise als die Konkurrenz rechtfertigen.²¹ Gleichzeitig erhöht sich auch die Reaktionsgeschwindigkeit der Mitbewerber. Diese können genauso wie die Kunden die Angebote vergleichen und diese auch kopieren.²² Zum Beispiel orientiert sich das Konzept des deutschen digitalen Krankenversicherers „Ottonova“ stark an dem des amerikanischen Vorbildes „Oscar“.²³ Den Unternehmen muss es also gelingen, nichtkopierbare oder zumindest schwer nachahmbare Konzepte zu entwickeln und gleichzeitig bei der Markteinführung schnell zu sein.

Auch der territoriale Einfluss verändert sich. Durch das Internet werden Grenzen aufgeweicht, sodass ehemals regionale

Anbieter nun auch national bis sogar international ihre Produkte kostengünstig und ohne große Administrations- und Vermittlerstrukturen mithilfe von Onlineplattformen verkaufen können. Dies verschärft den Wettbewerb zusätzlich, da online jeder Versicherer ein Mitbewerber ist. Hinzu kommt, dass es schwierig wird, sich abzuheben. Versicherer können hier nicht durch persönlichen Kontakt oder eine einzigartige Agenturausstattung überzeugen, sondern nur durch Faktoren wie den Preis, einen ansprechenden Webauftritt oder wie bereits oben beschrieben durch Alleinstellungsmerkmale im Bereich der Leistungen und Services,²⁴ zum Beispiel durch Erschließung neuer Märkte wie der Cyberversicherung im Privat- und Geschäftsbereich.

Bedrohung durch neue Anbieter

Das Internet ist ein offenes System. Somit sind die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter geringer und Absatzkanäle einfacher zu erreichen. Es werden keine Ressourcen wie eine Agentur vor Ort und vor allem Mitarbeiter benötigt, da durch die digitalen Prozesse Aufgaben substituiert werden können.²⁵

Das führt dazu, dass sich neue kreative und innovative Geschäftsansätze sowie Fähigkeiten eröffnen.²⁶ Die aus diesen Ideen entstandenen Startups werden im Bereich der Versicherungen InsurTechs genannt. Wesentlich ist, dass diese versuchen, mithilfe der digitalen Technik Kundenerwartungen bestmöglich einzuschätzen, um dann kundenorientierte Dienstleistungen anbieten zu können.²⁷ Ohne die „Altlasten“²⁸ der traditionellen Versicherer sind diese oft Kostenführer

und bieten den besseren Service. InsurTechs fokussieren sich meist auf spezifische, noch wenig regulierte Geschäftsbereiche und zielen auf Prozesse ab, bei denen die Versicherer die größten Ineffizienzen aufweisen. Das sind vor allem die Schnittstellen zum Kunden.²⁹

Wieviel Einfluss InsurTechs bereits auf den globalen Markt haben, zeigen folgende Zahlen. Zwischen 2014 und 2016 wurden über fünf Milliarden US-Dollar in die Szene investiert und über 30 % der weltweiten Versicherungskunden benutzen bereits nur InsurTechs oder diese in Kombination mit traditionellen Versicherungsunternehmen.³⁰

Noch sind die InsurTechs in Deutschland nicht disruptiv, da sie die Wertschöpfungsstufe Risikoträger – das Kerngeschäft der Versicherer – aufgrund regulativer und kapitalseitiger Hürden nicht angreifen. Die Zahl der Startups wird aber steigen und somit kann das Kerngeschäft in Zukunft in Gefahr sein.³¹

Versicherer haben verschiedene Möglichkeiten mit dieser Bedrohung umzugehen: Sie können die InsurTechs „kopieren, kaufen oder mit ihnen kooperieren“.³² Versicherer, die sich diesen Entwicklungen verweigern, sind in ihrer Existenz gefährdet. Dies geschieht nicht nur durch die InsurTechs selbst, sondern auch durch Versicherungsunternehmen, die mit Hilfe oder durch Kauf von InsurTechs ihre bisher begrenzten Möglichkeiten auch über das eigentliche Geschäftsfeld hinaus erweitern.³³

Wie Abbildung 2 zeigt, ist das Verhältnis durch eine Mischung aus Partnerschaft und Akquisition gekennzeichnet. Dies bezeugen sowohl InsurTechs als auch Versicherer übereinstimmend.

Ein Beispiel für eine Partnerschaft ist der InsurTech Hub in München, der kürzlich eröffnet wurde. Hier wollen viele große Versicherungsunternehmen wie die Munich Re oder die Generali mit Hilfe von Forschung, Wissenschaft, Wirtschaft und Regierung Startups fördern und somit die Branche und den Standort vorantreiben.³⁴

Die Allianz hat ihren Anteil an dem InsurTech „Simpleurance“ erhöht, welches passend zu Online-Käufen Versicherungen anbietet.³⁵ Die ERGO probiert seit 2017 mit dem Online Kfz-Anbieter „nexible“ eine eigene Offensive zu starten.³⁶

InsurTechs bedrohen allerdings auch das klassische Rückversicherungsgeschäft. Neue Modelle und Algorithmen werden an kapitalstarke Akteure aus dem Bereich der Hedge- und Pensionsfonds verkauft, welche mit einer offensiveren Preispolitik in den Rückversicherungsmarkt eintreten. In diesem Fall kommt es sowohl Erst- als auch Rückversicherung zu Gute, wenn sie gemeinsam an neuen Geschäftspotentialen arbeiten.³⁷

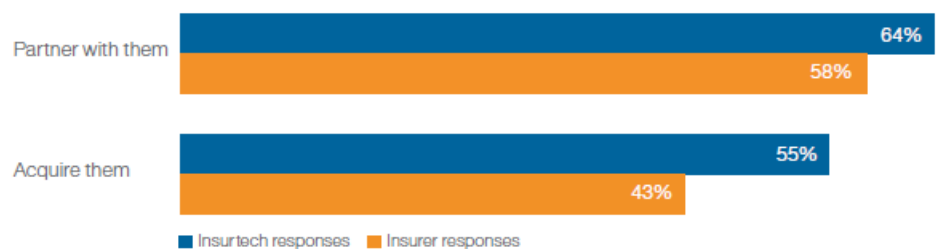


Abbildung 2: Partnerschaft oder Akquisition

Quelle: IBM Institute for Business Value 2018, S. 11.

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Versicherung ist ein wirtschaftliches Gut, da es produziert, auf Märkten gehandelt und von den Konsumenten nachgefragt wird. Sie ist aber nicht physischer Natur. Gemeinhin ist Versicherung der Risikotransfer gegen Bezahlung. Das Versicherungsprodukt organisiert diesen Risikotransfer zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen und verursacht Zahlungsströme in beide Richtungen.³⁸

Ein Versicherungsprodukt entsteht u. a. auf Basis von mathematischen Modellen, Gesetzestexten und normalerweise – wenn vorhanden – Informationen über Kunden, ihre Bedürfnisse und Schaden- daten. Für das Produkt notwendig ist aber immer ein gewisses Kapital.³⁹

Es gibt bei der Assekuranz somit keinen Lieferanten im klassischen Sinne.

Jedoch könnten Rückversicherer und Kapitalmärkte als Lieferanten bezeichnet werden. Denn ohne den Schutz der Rückversicherer könnten große Einzelrisiken oder sehr große Portfolios nicht versichert werden. Die Kapitalmärkte ermöglichen die benötigte Verzinsung der eingezahlten Versicherungsbeiträge. Somit versetzen sowohl Rückversicherer als auch die Kapitalmärkte die Versicherungsunternehmen in die Lage, ihr Geschäft zu betreiben und besitzen je nach Härte des Marktes und Zinshöhe eine entsprechende Verhandlungsmacht.⁴⁰

Die Digitalisierung hat insofern Einfluss auf die Verhandlungsstärke der Lieferanten, dass die Rückversicherer Zugang zu einer größeren Zahl an Erstversicherungskunden erhalten.⁴¹ Zusätzlich investieren

Rückversicherer in die neu entstehenden Geschäftsmodelle der InsurTechs, um sie als zukünftige Kunden zu gewinnen. Diese Bestrebungen stärken somit unter anderem auch die neue Konkurrenz der Versicherungsunternehmen, was den Einfluss der Rückversicherung in Zukunft erhöhen könnte.⁴²

Der Kapitalmarkt hat sich ebenfalls durch die Digitalisierung verändert. Sowohl die Auswahl der Kapitalanlagemöglichkeiten als auch die Übersicht über die Wertpapiere haben sich vergrößert. Dies stellt für Versicherungsunternehmen jedoch keine nachteilige Entwicklung dar.

Verhandlungsstärke der Abnehmer

Durch die Digitalisierung hat die Verhandlungsstärke der Versicherungskunden zugenommen. Denn diese haben über das Internet neue Einflussmöglichkeiten erlangt. In kurzer Zeit können sie die verschiedensten Versicherungsprodukte inklusive Preis und Bedingungen vergleichen, das Angebot bewerten und die Informationen online teilen. Laut Analysen informiert sich mehr als die Hälfte der Kunden online, bevor sie persönliche Beratung suchen. So wissen sie in der Regel schon, wonach sie suchen und wieviel sie bereit sind zu zahlen, bevor sie sich, wenn überhaupt, mit dem Vertreter treffen.⁴³

Unternehmen, die die Anforderungen nicht erfüllen, werden rigoros behandelt. Kundenabwanderungen sind die Folge, denn wie bereits weiter oben erwähnt, sind die Wechselbarrieren geringer als früher.⁴⁴

Zusätzlich entstehen neue „Intermediäre“⁴⁵ zwischen Kunden und Versicherern wie Internetportale, die zu einer Verringerung

rung der Verhandlungsstärke traditioneller Kanäle führen.⁴⁶

In der Praxis führt dies dazu, dass Versicherer versuchen, die Macht der Kunden vorteilig zu nutzen, indem sie diese in die Produktentwicklung integrieren und individuelle Tarife entwickeln.⁴⁷ Dies funktioniert zum Beispiel mithilfe von Telematik-Tarifen in der Kfz-Versicherung oder sogenannter Wearables wie Fitnessarmbändern in der Kranken- und Lebensversicherung, welche eine individuelle Bewertung der Risiken ermöglichen und somit Kunden überzeugen und halten sollen.⁴⁸ Eine Untersuchung zeigt, dass selbst in Deutschland 80 % der befragten 25- bis 34-Jährigen bereit sind, diesen Trend mitzumachen und für günstigere Prämien ihre Daten herauszugeben.⁴⁹ Die dadurch entstehende Flut an Kundendaten wird durch das Stichwort Big Data beschrieben. Da Versicherer diese auswerten und versuchen, zu ihrem Vorteil zu nutzen, werden in diesem Zusammenhang Fragen des Datenschutzes noch eine wichtige Rolle bei der Wahl der Strategie spielen.⁵⁰ Der Bundesverband der Versicherungskaufleute warnt aber vor einer umfassenden Individualisierung von Versicherungstarifen, da diese nicht dem Solidargedanken von Versicherungen entspricht und gleichzeitig ein hohes Reputationsrisiko durch die Verwendung solch sensibler Daten entsteht.⁵¹ Die Unternehmen werden aber vermutlich weiterhin die aufgezeigten Thematiken vertiefen, um den erstarkten Kunden begegnen zu können.

Substitution

Die Bedrohung durch Substitute steigt durch die Digitalisierung, da sie die Entstehung innovativer Produkte für die Befriedigung neuer und bestehender Kundenbedürfnisse begünstigt.⁵²

Es bedarf nicht mehr zwingend Versicherungen, um Sicherheit zu gewährleisten. Neue Konzepte, wie beispielsweise Peer-to-Peer, sind außerhalb der klassischen Wertschöpfung angesiedelt. Aber auch Ideen, wie die Versicherung ohne Schadenabteilung, Kalkulation ohne Schaden- daten, oder sogar die komplette Substitution durch ganzheitliche Schadenprävention sind denkbare Alternativen. Bei dem Peer-to-Peer-Konzept werden Risiken gegenseitig gedeckt und so Verwaltungskosten reduziert. Die Schadenbearbeitung und Gewinnausschüttung übernehmen die Versicherten in diesem Fall selbst.⁵³ Die Blockchain-Technologie, welche auch die Basis eines Peer-to-Peer-Modells sein kann, hat das Potential, die Branche umzuwälzen. Informationen werden dezentral gespeichert, sind im Prinzip nicht veränderbar und jederzeit abruf- und nachvollziehbar. Eine dritte zentrale Instanz, der die Parteien nicht trauen, wird nicht mehr benötigt.⁵⁴ Durch Blockchain können Versicherungsrisiken über Katastrophenanleihen und Swaps auf den Kapitalmarkt übertragen werden. Zahlungen und Investitionen können in Kryptowährungen abgewickelt werden.⁵⁵

Um diese Technologie zu erforschen und sich nicht abhängen zu lassen, haben 2016 Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re und Zurich die Blockchain Insurance Industry Initiative zur Erforschung dieser Technologie gegründet. Sie erwarten

Milliarden Ersparnisse durch verringerte Verwaltungsaufwände.⁵⁶

Versicherung und Ausgleich im Kollektiv wird auch mit der Digitalisierung weiterhin wichtig bleiben, die Frage ist nur, welche Rolle die Versicherungsunternehmen hierbei spielen.⁵⁷

Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Die Branchenstrukturanalyse eignet sich, um das branchenbezogene Umfeld zu untersuchen. Sie hat aber auch Schwachstellen wie die Nichtberücksichtigung von Komplementärgütern oder Stakeholdern.⁵⁸

Fazit der Analyse ist, dass durch die Digitalisierung die Profitabilität in der Versicherungsbranche sinkt. Der Wettbewerb verstärkt sich nicht nur durch neue Anbieter, sondern auch zwischen den bereits bestehenden Unternehmen. Die Kunden bekommen mehr Einflussmöglichkeiten und die Gefahr der Substitution wächst. Diese Punkte bedingen sich zum Teil auch gegenseitig. Deshalb ist es für die Versicherungsunternehmen so wichtig wie noch nie, dass sie sich durch Unternehmensstrategien unterscheiden. Einige beispielhafte Versuche wurden im Vorangegangenen angeführt. Auch wenn laut den Analysen eine genaue Zielvorstellung noch fehlt, so ist die Versicherungswirtschaft langsam dabei aufzuholen, was sie verschlafen hat und sich strategisch neu zu positionieren, sei es über Kostenführerschaft, Differenzierung, Schwerpunkt/Nischenwahl oder durch eine Mischung dieser.⁵⁹

Um eine Unternehmensstrategie erfolgreich implementieren und der Digitalisierung begegnen zu können, reicht eine rein branchenbezogene Analyse nicht aus. Interne Faktoren wie Führungsverhalten, Mitarbeitermotivation oder Organisationsstrukturen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle und müssen beachtet werden.

Gewinnen werden laut Porter langfristig diejenigen, die das Internet als eine Ergänzung und nicht als einen Rivalen zu den traditionellen Wettbewerbsformen sehen.⁶⁰ Dafür müssen die Versicherungsunternehmen bereit sein, auf lange Planungen mittels Business Cases zu verzichten und auf Fähigkeiten wie Risikobereitschaft und Agilität setzen⁶¹, sowie die Komfortzone verlassen, die einige Unternehmen schon seit mehr als hundert Jahren besitzen.⁶²

¹ Merkel 2017.

² Merkel 2017.

³ Vgl. Batten & Company 2016, S. 2.

⁴ Vgl. Bain & Company 2015, S. 2.

⁵ Vgl. Loebbecke 2006, S. 360.

⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015, S. 3.

⁷ Vgl. Maas et al. 2017, S. 62.

⁸ Vgl. Hamel/Prahalad 1993.

⁹ Vgl. Boersch 2007, S. 254.

¹⁰ Vgl. Bradley et al. 1993, S. 2 – 32.

¹¹ Vgl. Porter 2008, S. 25; Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 404.

¹² Vgl. Porter 2008, S. 25.

¹³ Vgl. Porter 2008, S. 32.

¹⁴ Vgl. Porter 2008, S. 29.

¹⁵ Vgl. Porter 2008, S. 30.

¹⁶ Vgl. Porter 2008, S. 31.

¹⁷ Vgl. Porter 2008, S. 35.

¹⁸ Vgl. Porter 2001, S. 67.

¹⁹ Vgl. Porter 2001, S. 66.

²⁰ Vgl. Bain & Company 2013, S. 23.

²¹ Vgl. Allianz Deutschland AG 2015; Allianz Deutschland AG 2017.

- ²² Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 404 – 405.
- ²³ Vgl. Scherkamp 2016.
- ²⁴ Vgl. Porter 2001, S. 66.
- ²⁵ Vgl. Porter 2001, S. 66; Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 404.
- ²⁶ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 404.
- ²⁷ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 404.
- ²⁸ Maas et al. 2017, S. 67.
- ²⁹ Vgl. Maas et al. 2017, S. 67.
- ³⁰ Vgl. IBM Institute for Business Value 2018, S. 2.
- ³¹ Maas et al. 2017, 67 – 68.
- ³² Roland Berger 2017, S. 15.
- ³³ Vgl. IBM Institute for Business Value 2018, S. 12.
- ³⁴ Vgl. InsurTech Hub Munich 2017.
- ³⁵ Vgl. Herz 2017.
- ³⁶ Vgl. ERGO Group AG 2017.
- ³⁷ Vgl. Prognos AG 2017, S. 12.
- ³⁸ Vgl. Radtke 2008, S. 4.
- ³⁹ Vgl. Köhne 2018.
- ⁴⁰ Vgl. 123 Versicherung 2017.
- ⁴¹ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 405.
- ⁴² Vgl. Prognos AG 2017, S. 12.
- ⁴³ Vgl. Krieger/Hofmann 2018, S. 4.
- ⁴⁴ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 406.
- ⁴⁵ Krieger/Hofmann 2018, S. 5.
- ⁴⁶ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 406.
- ⁴⁷ Vgl. Kirchgeorg/Beyer 2016, S. 406.
- ⁴⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. 2016.
- ⁴⁹ Bain & Company 2016.
- ⁵⁰ Vgl. Deutsche Aktuarvereinigung e.V. 2016, S. 8.
- ⁵¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. 2016.
- ⁵² Vgl. Porter 2001, S. 66.
- ⁵³ Vgl. Ott et al. 2017, S. 9 – 10.
- ⁵⁴ Vgl. Maas et al. 2017, S. 68 – 69.
- ⁵⁵ Vgl. Ott et al. 2017, S. 7 – 8.
- ⁵⁶ Vgl. Ott et al. 2017, S. 3.
- ⁵⁷ Vgl. Maas et al. 2017, S. 69.
- ⁵⁸ Vgl. Schneider/Habasche 2014, S. 3.
- ⁵⁹ Vgl. Boersch 2007, S. 255.
- ⁶⁰ Vgl. Porter 2001, S. 63.
- ⁶¹ Vgl. Maas et al. 2017, S. 69.
- ⁶² Vgl. Maas et al., S. 62.

Literaturverzeichnis

123 Versicherung (2017): Wettbewerbsstrategien in der Versicherungswirtschaft – detailliertere Information. Hg. v. 123 Versicherung. Online verfügbar unter <http://123versicherung.eu/wettbewerbsstrategien-in-der-versicherungswirtschaft-detailliertere-information/>, zuletzt geprüft am 28.02.2018.

Allianz Deutschland AG (2015): Allianz erweitert Rechtsschutz. Online verfügbar unter https://www.allianzdeutschland.de/allianz-erweitert-rechtsschutz/id_75699174/index, zuletzt geprüft am 18.02.2018.

Allianz Deutschland AG (2017): Mehr Rechtsschutz und Zusatzleistungen für alle Kunden. Online verfügbar unter https://www.allianzdeutschland.de/mehr-rechtsschutz-und-zusatzleistungen-fuer-alle-kunden/id_79713224/index, zuletzt geprüft am 18.02.2018.

Bain & Company, Inc. (2013): Versicherungen: Die digitale Herausforderung. Die wachsende Akzeptanz digitaler Kanäle auf Kundenseite erfordert eine rasche Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Versicherern. Sieben Stellhebel für eine erfolgreiche Digitalisierung. Hg. v. Inc. Bain & Company. Online verfügbar unter www.bain.de/Images/BainBrief_Versicherungen_Die-digitale-Herausforderung_FINAL.pdf, zuletzt geprüft am 20.02.2018.

Bain & Company, Inc. (2015): Global Digital Insurance Benchmarking Report 2015. Pathways to success in a digital world. Hg. v. Inc. Bain & Company. Online verfügbar unter <http://www.bain.de/Images/GLOBAL-DIGITAL-INSURANCE-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 20.02.2018.

Bain & Company, Inc. (2016): Bain-Studie zur Kundenzufriedenheit in der Assekuranz. Versicherte wollen mehr als nur Policen. Pressearchiv. Bain & Company, Inc. Online verfügbar unter www.bain.de/press/press-archive/kundenzufriedenheit_in_der_versicherung.aspx, zuletzt geprüft am 27.02.2018.

Batten & Company (2016): Digital Insurance Index. #Digitale Verunsicherung - was Versicherer gegen Google und Co. tun müssen. Jetzt. Hg. v. Batten & Company. Online verfügbar unter http://www.batten-company.com/fileadmin/media/Spotlights/Studien/042016_Digital_Insurance_Index_Batten_Company.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2018.

Boersch, Cornelius (Hg.) (2007): Das Summa Summarum des Management. Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung. Wiesbaden: Gabler.

Bradley, S. P.; Hausmann, J. A.; Nolan, R. L. (1993): Global Competition and Technology. In: Stephen P. Bradley (Hg.): Globalization, technology, and competition. The fusion of computers and telecommunications in the 1990s. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, S. 3–32.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) (2015): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Online verfügbar unter http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads//industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 17.02.2018.

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (2016): „Vermittler sichern Kundeninteressen in einer digitalisierten Versicherungswelt“. Position. Hg. v. Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. Online verfügbar unter <https://www.bvk.de/themen/publikation/position/vermittler-sichern-kundeninteressen-in-einer-digitalisierten-versicherungswelt.393/>, zuletzt geprüft am 25.02.2018.

Loebbecke, Claudia (2006): Digitalisierung - Technologien und Unternehmensstrategien. In: Christian Scholz (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin [u.a.]: Springer.

Deutsche Aktuarvereinigung e.V. (2016): Zukunftsthemen Digitalisierung und Big Data. Fakten & Meinungen zur DAV/DGVFM-Jahrestagung 2016. Hg. v. Deutsche Aktuarvereinigung e.V. Köln. Online verfügbar unter https://aktuar.de/Dateien_extern/DAV/DAV_Kompass_Ausgabe2_web.pdf, zuletzt geprüft am 27.02.2018.

ERGO Group AG (2017): Versicherung rein digital: nexible startet Kfz-Produkt. Presseinformation. Hg. v. ERGO Group AG. Online verfügbar unter <http://www.ergo.com/de/Media-Relations/Pressemeldungen/PM-2017/20171020-ERGO-Nexible>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K (1993): Strategy as Stretch and Leverage. In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter <https://hbr.org/1993/03/strategy-as-stretch-and-leverage>, zuletzt geprüft am 17.02.2018.

Herz, Carsten (2017): Allianz stockt beim Start-up Simpleurance auf. Europas größter Versicherer erhöht seine Beteiligung an Simpleurance. Erst jüngst leitete das Berliner Start-up einen nächsten Offensivschritt ein. Die Folge: Immer mehr renommierte Großkonzerne steigen ein. Hg. v. Handelsblatt. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/kapitalerhoehung-allianz-stockt-beim-start-up-simplesurance-auf/19524970.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

IBM Institute for Business Value (2018): Friend or foe? Insurtechs and the global insurance industry. Hg. v. IBM Institute for Business Value. Online verfügbar unter https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/10/en/10012910usen/friend_or_foe.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

InsurTech Hub Munich (2017): Innovation für den Versicherungsstandort München. Gründung des InsurTech Hub Munich. Blogbeitrag. Hg. v. InsurTech Hub Munich. Online verfügbar unter <https://www.insurtech-munich.com/gruendung-des-insurtech-hub-munich/>, zuletzt geprüft am 26.02.2018.

Kirchgeorg, Manfred; Beyer, Christina (2016): Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung. In: Gerrit Heinemann, H. Mathias Gehrckens und Uly J. Wolters (Hg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Köhne, Thomas (2018): Produktentwicklung. Hg. v. Versicherungsmagazin. Online verfügbar unter <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/produktentwicklung-1946216.html>, zuletzt geprüft am 24.02.2018.

Krieger, Winfried; Hofmann, Stephan (2018): Blended Learning für die Unternehmensdigitalisierung. Qualifizieren Sie Führungskräfte zu Botschaftern des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Maas, Peter; Bühler, Pascal; Fleischer, Martin (2017): Digitale Transformation in Märkten mit Versicherung. Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche. Hg. v. wissenschaft aktuell (versicherungsrundschau). Online verfügbar unter [http://www.gvfw.at/gvfw/gvfw.nsf/sysPages/060E67832B81FDCDC12580E500376951/\\$file/VR%201-2%20Bühler_Maas_Fleischer.pdf](http://www.gvfw.at/gvfw/gvfw.nsf/sysPages/060E67832B81FDCDC12580E500376951/$file/VR%201-2%20Bühler_Maas_Fleischer.pdf), zuletzt geprüft am 25.02.2018.

Merkel, D. A. (2017): Rede im deutschen Bundestag am 05.09.2017. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2017/09/2017-09-05-merkel-bundestag.html>, zuletzt geprüft am 17.02.2018.

Ott, Mathias; Ghosh, Raoul; Sandner, Philipp (2017): Digitalisierung der Versicherungswirtschaft mit Blockchain und Smart Contract. FSBC Working Paper. Frankfurt School Blockchain Center. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter http://explore-ip.com/2017_Digitalisierung-der-Versicherungswirtschaft.pdf, zuletzt geprüft am 27.02.2018.

Porter, Michael E. (2001): Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, S. 62-78.

Porter, Michael E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, S. 78-93.

Prognos AG (2017): Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft. Studie. Hg. v. vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. München.

Radtke, Michael (2008): Grundlagen der Kalkulation von Versicherungsprodukten in der Schaden- und Unfallversicherung. Karlsruhe: VVW.

Roland Berger (2017): Kopieren, kooperieren oder kaufen? InsureTechs und die Digitalisierung der Versicherungsbranche. Hg. v. Roland Berger GmbH (Focus). Online verfügbar unter https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub_insuretechs_und_die_digitalisierung_der_versicherungsbranche.html, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Scherkamp, Hannah (2016): Der geheime Oscar-Konkurrent aus München. Gründerszene. Online verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/allgemein/ottonova-versicherung-muenchen>, zuletzt geprüft am 20.02.2018.

Schneider, Johannes; Habasche, Ferry (2014): Sind Porters Five Forces Heute Noch Relevant? Eine Neubewertung grundlegender Tools zur strategischen Analyse. contrast (The Power of Insight). Online verfügbar unter http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user_upload/press_file/POI_2_2014_Sind_Porters_Five_Forces_heute_noch_relevant.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2018.

Wie reagieren Versicherungsunternehmen auf die Digitalisierung? – Ein Einblick in die Digital Factory der Allianz Deutschland AG

Von Max Brem

Einleitung

Die Digitalisierung ist der wichtigste Treiber in einer sich immer schneller wandelnden Wirtschaftswelt. Traditionelle Wertschöpfungsketten in verschiedensten Bereichen von der Automobilindustrie über Reisen und Verkehr bis zur Finanzwirtschaft werden aufgebrochen. Die sich eröffnenden Möglichkeiten durch Digitalisierung können zum einen Geschäftsmodelle bedrohen und zum anderen die Drehpunkte für den Durchbruch sein. Während der Buchhändler um die Ecke schließen muss, bastelt wie einst Mark Zuckerberg ein Informatikstudent in seiner Garage an dem nächsten Milliardenunternehmen. In der Finanzindustrie führen immer kürzere Innovationszyklen und neue Wettbewerber zu steigender Unsicherheit bei strategischen Entscheidungen. Digitalisierung hat den Markt fundamental verändert und zwingt traditionelle Unternehmen zur Reaktion. Das Kerngeschäftsmodell der Bankenwirtschaft wurde bereits erfolgreich durch Startups und globale FinTechs attackiert. So hat beispielsweise die PayPal Holdings Inc. in

puncto Marktkapitalisierung im Jahr 2015 traditionelle Geldhäuser wie die Deutsche Bank AG oder die Société Générale überholt.¹ In der Versicherungswirtschaft erhöhen Konkurrenten in Form von Startups zunehmend den Wettbewerbsdruck. Ein Beweis dafür ist eine steigende Investitionsaktivität in diese Geschäftsmodelle. Im Jahr 2017 wurden ca. 2,1 Mrd. \$ durch Venture Capital Investitionen in InsurTechs angelegt.² Versicherungsunternehmen müssen sich umfassend transformieren und Antworten liefern.

Im vorliegenden Beitrag wird dargelegt, wie die digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft verläuft und wie Versicherungsunternehmen darauf reagieren können.

Im ersten Teil der Arbeit werden zentrale Begriffe definiert. Da eine umfassende Behandlung der Einflüsse der Digitalisierung auf alle Facetten der Versicherungswirtschaft im gegebenen Rahmen der Arbeit nicht möglich ist, werden im zweiten Teil Schwerpunkte in den Bereichen Veränderungen der Kunden und Entwicklung von organisationalen sowie kulturellen Strukturen gelegt. Im dritten Teil der Arbeit wird anhand einer Fallstudie zur Digital Factory in der Allianz Deutschland AG eine Möglichkeit aufgezeigt, wie traditionelle Versicherer durch die Schaffung einer digitalen Entwicklungseinheit auf die Digitalisierung reagieren können.

Begriffsdefinitionen

Digitalisierung

Im engeren Sinne wird unter dem Begriff Digitalisierung die Umwandlung analoger Signale in digitale Daten verstanden. Umwandlung bedeutet die Abtastung des analogen Ausgangsgutes an verschiedenen Punkten. Die Qualität des Ergebnisses hängt von der Dichte der nebeneinanderliegenden Abtastpunkte ab. Als digitalisierbare Ausgangsmaterialien sind Zahlen, Texte, Grafiken, Audio- und Videomaterial verwendbar. Digitale Güter sind folglich als „goods that can be expressed in bits and bytes“³ zu definieren.

Der tatsächliche Verarbeitungsvorgang digitaler Güter erfolgt in binärer Kodierung. Der Begriff Digitalisierung im weiteren Sinne umfasst die durch das Internet geschaffene Möglichkeit der Omnipräsenz und Zugänglichkeit von Daten. Inhalte können ohne zeitliche und örtliche Beschränkung abgerufen, weiterverarbeitet und gespeichert werden. Die durch die Digitalisierung neu geschaffenen technologischen Möglichkeiten durchdringen zunehmend Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und erlangen kontinuierlich größere Bedeutung im Wirtschaftsbereich.⁴ Im Unternehmenskontext kann Digitalisierung folglich als „Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken“⁵ definiert werden.

Unternehmensstrategie

Der Begriff Strategie kommt aus dem Altgriechischen und steht für Heerführer und Feldherrenkunst. In der wirtschafts-

wissenschaftlichen Literatur wurde der Begriff zunächst in der Spieltheorie verwendet. Unternehmensstrategie kann als „hochaggregierte bzw. unspezifizierte Aktionsprogrammfolge, die darüber Auskunft gibt, wie unter Berücksichtigung der unternehmensseitigen Möglichkeiten und Grenzen sowie der Umweltbedingungen das gesteckte Unternehmensziel erreicht werden soll“⁶ definiert werden. Unternehmensstrategien haben einen langfristigen Charakter und enthalten i. d. R. noch keine direkt ausführbaren Vorgaben. Vielmehr müssen Maßnahmenbündel in nachfolgenden Planungsstufen konkretisiert werden.⁷ Die Planung wird in generelle Zieldefinition, strategische Planung und operative Planung untergliedert. Bei der generellen Zieldefinition werden übergeordnete Ziele festgelegt, welche die Unternehmensstrategie untermauern. Die strategische Planung beschreibt einen konkreten Weg zur Erzielung von Erfolgen. In der operativen Planung werden die im Geschäftsmodell definierten Werttreiber konkretisiert und ihre Umsetzung durch Capabilities beschrieben und geplant. Im Anschluss an die operative Planung kann die Umsetzungsplanung beginnen.⁸

Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft

Einfluss der Digitalisierung auf die Versicherungswelt

In den 2000ern wurde die Versicherungswirtschaft mit gravierenden Marktveränderungen konfrontiert. Sowohl die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, die 2007 als Immobilienblase in den USA begann, als auch die Niedrigzinsphase konnten von

Versicherungskonzernen größtenteils gut bewältigt werden. Die sich beschleunigende Digitalisierung der Märkte stellt jedoch die Entscheidungsträger der Assekuranzen vor große Herausforderungen. Es stehen tiefgreifende Veränderungen wie die Neuausrichtung des Geschäftsmodells, strukturelle Veränderungen und der konsequente Fokus auf Kundenbedürfnisse bevor. Agilität, Vernetzung und Risikoaffinität entwickeln sich zu den Treibern der Zukunft. Von einer Disruption der Versicherungswirtschaft bis zu einer Revolution sind alle Szenarien denkbar. Der Megatrend Digitalisierung hat wie Abbildung 1 zeigt einen massiven Einfluss auf den Alltag.

Die tief greifenden Marktveränderungen müssen erkannt, verstanden und in die strategische Ausrichtung integriert werden. Viele der traditionellen Versicherungsunternehmen, die zum Teil bereits im 19. Jahrhundert gegründet wurden, befinden sich noch immer in einer betriebswirtschaftlichen Komfortzone und wollen mit einem Wertschöpfungsgrad von über 80 %⁹ die Wertschöpfungsmacht nicht aus der Hand geben.

Kundenfokus als Treiber der Digitalisierung

Die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden verändern sich durch die Möglichkeiten in der digitalen Welt. Auch Versicherungskunden wollen von der Digitalisierung profitieren. Versicherer müssen mit den angebotenen Service-Erlebnissen von Online-Giganten wie Google, Amazon, Facebook oder Apple mithalten.¹⁰ In der heutigen digitalen Welt sind Eigenschaften wie Geschwindigkeit, Einfachheit und Konnektivität die bedeutendsten Werttreiber für Unternehmen. Die Versicherungsindustrie muss diese Standards etablieren, um eine disruptive Veränderung des Marktes durch branchenfremde Unternehmen zu verhindern.¹¹

Die kontinuierlich fortschreitende Digitalisierung führt zu einer steigenden Anzahl von Kanälen, Produkten und Anbietern. Ziel der Versicherungsunternehmen ist dabei nicht die omniprésente Bedienung aller Kanäle. Für jeden Kunden muss innerhalb jeder Stufe der Wertschöpfungskette der beste Zugang zur Verfügung gestellt werden, um keinen Kunden zu verlieren. Vor dem Hintergrund der

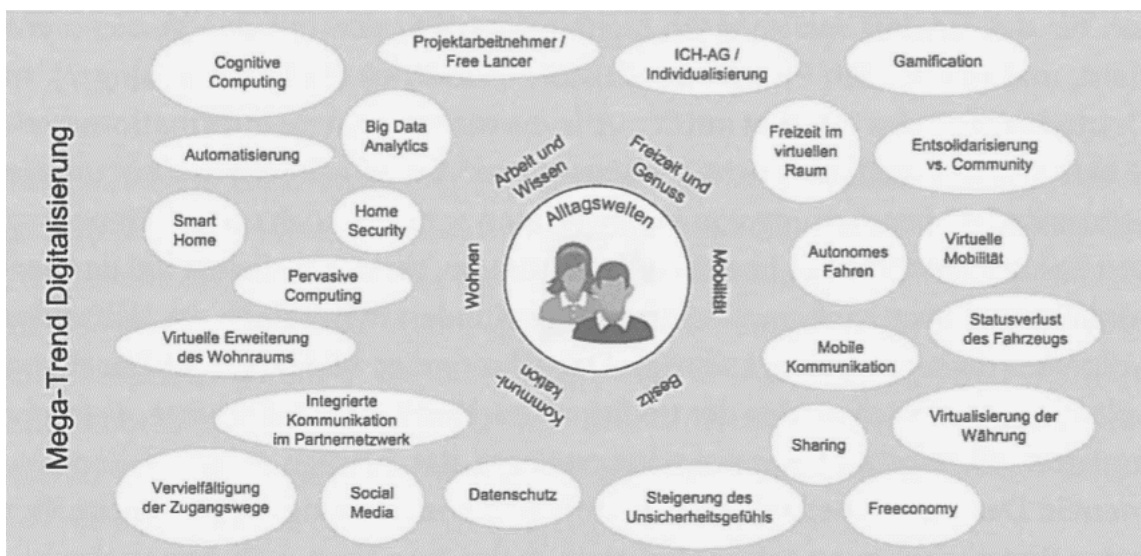


Abbildung 1: Die Versicherung beeinflussenden Veränderungen der Alltagswelten

Quelle: Maas et al. 2017, S. 97.

Customer Journey müssen Versicherer flexiblere Zugangsmöglichkeiten schaffen.¹² Grundsätzlich wird in Zukunft digitale Interaktion in allen Phasen der Customer Journey unumgänglich sein.¹³ Die besten Chancen auf einen Vertragsabschluss und lukratives Folgegeschäft liegen vor, wenn der Kunde zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt auf dem richtigen Kanal mit der richtigen Botschaft angesprochen wird. Wie das gelingen kann, zeigt die analoge Welt: Ein guter Versicherungsvertreter nutzt stets alle ihm zugänglichen Informationen, um seinen Kunden die passenden Angebote zu unterbreiten. Stößt der Vertreter auf eine Geburtsanzeige seines Kunden, bietet er ihm bei Gelegenheit eine Familienversicherung an. Kommt im Gespräch das Thema Sommerurlaub auf, erwähnt er die Reispolice mit starkem Preis-Leistungs-Verhältnis. Diesen Mechanismus gilt es zentral und in Echtzeit zu digitalisieren. Je mehr Daten des Kunden verfügbar sind und Gewohnheiten bzw. Interessen des Kunden bekannt sind, desto passgenauer kann die Kontaktaufnahme durch einen Vertreter erfolgen. Aktuell wird das Potenzial der Datenanalyse hierfür nicht ausgeschöpft,¹⁴ da 85 % der zur Verfügung stehenden Bestandsdaten in Versicherungsunternehmen nicht genutzt werden.¹⁵

Vergleichsportale machen Versicherungsprodukte zunehmend transparenter und leichter austauschbar. Versicherer müssen sich ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen, um am Markt zu überleben. Voraussetzung dafür ist das Wissen über Bedürfnisse von Kunden und die Entwicklung von Produkten, die einen Nutzen hervorrufen. Die Devise bei der Produktgestaltung lautet Convenience. Je leichter der

Abschluss für den Kunden gestaltet wird, desto höher ist die Kaufwahrscheinlichkeit. Bei Produkten mit wenig Beratungsbedarf wie zum Beispiel Kfz-Versicherungen oder Krankenzusatzversicherungen steigt die Online-Abschluss-Quote rasant. Trotz allem wird die Digitalisierung den persönlichen Kundenkontakt nicht vollständig ablösen. Die Herausforderung liegt darin, digitale und analoge Kanäle zu einem Omnikanal zu verschmelzen.¹⁶ Der Kunde wird sich in Zukunft an den Zugangswegen bedienen, welche ihm unter Berücksichtigung seiner Vorlieben örtlich und zeitlich am effizientesten und effektivsten erscheinen. Die Unternehmen müssen diesem Anspruch gerecht werden.¹⁷

Digitale Transformation in Unternehmensorganisation und -kultur

Die schwerpunktmäßige Fokussierung von Unternehmen auf die Entwicklung von digitalen Tools und neuen Services als Digitalisierungsstrategie ist trügerisch. Wesentliche Bestandteile der digitalen Transformation sind die Veränderungen von organisationalen und kulturellen Mustern in den Unternehmen.¹⁸ Die Versicherungswirtschaft steht vor strukturellen Umbrüchen, da komplexe Kundenbedürfnisse vollumfängliche Lösungen erfordern, die den Aufbruch des Silodenkens in den Versicherungssparten voraussetzen.¹⁹ Das Geschäftsmodell muss sich verändern, um Potentiale der Digitalisierung zu erschließen. Aktuell befinden sich traditionelle Versicherer in einem Umfeld, das durch einen hochintegrierten Wertschöpfungsprozess, kontrollorientierte Kultur und umfassende Leistungsportfolios charakterisiert ist. Diese Faktoren sind veraltet und stehen vor der Ablösung.²⁰ Im Zuge der

Auflösung tradierter Grenzen müssen interdisziplinäre Initiativen entwickelt werden.²¹ Beispielsweise ist es Versicherungsunternehmen noch nicht gelungen, eine Lösung für die Kombination von Eigen- und Drittschaden zu kreieren. Die Bewältigung dieser Herausforderung würde einen enormen Fortschritt in der Haftpflichtsparte bedeuten.²²

Schnelles Agieren in dynamischen Märkten muss von Versicherern erlernt werden. Dabei stellt die sich widersprechende Logik von Unternehmensagilität und Effizienz in Konzernen eine Herausforderung dar. Agilität ist kein erzwingbarer Zustand. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aus Überzeugung agil denken und handeln, wobei die organisationalen Voraussetzungen hierfür zu schaffen sind. Innovative Führungsansätze sind in diesem Kontext ein wesentlicher Bestandteil. Die Definition von Führung muss erneuert werden. Während Führungskräfte bisher vor allem die Effizienzsteigerung von Wertschöpfungsprozessen anstreben, müssen sie in Zukunft Sorge für ein möglichst effektives Arbeitsumfeld tragen. Der moderne Vorgesetzte ist vielmehr Unterstützer und Befähiger als Anweiser und Kontrolleur.²³

Im Wettbewerb sind unter den Versicherungsunternehmen verschiedene Strategien der digitalen Transformation zu beobachten. Dazu gehören die Gründung von Inkubatoren, Direktinvestitionen in Startups, die Gründung betriebsinterner Tochterunternehmen mit dem Fokus auf Digitalisierung oder die Einführung eigener digitaler Lösungen. Auffällig ist die häufig organisatorische Trennung der Initiativen vom Arbeitsalltag. Kalkül für dieses strategische Verhalten ist die Absicherung und

Eindämmung des Risikos durch neue Ansätze und Lösungen. Das Tagesgeschäft soll von den experimentalartigen Digitaleinheiten nicht tangiert und gefährdet werden. Letztendlich führt diese Abschottungsstrategie zu verschiedenen internen Entwicklungsgeschwindigkeiten und -richtungen innerhalb des Unternehmens.²⁴

Grundsätzlich ist die Gründung von Entwicklungseinheiten in Konzernen beliebt. Das Management will die strukturellen und ideellen Schwächen der eigenen Organisation umgehen, um digitale Initiativen anzustoßen. Digitale Transformation in Versicherungsgesellschaften ist hinsichtlich der Strukturen und Prozesse einem gewaltigen Konvergenzdruck ausgesetzt. Ein reiner Fremdimport von Innovationsinitiativen innerhalb eines Unternehmens aus einer abgegrenzten Digitalisierungseinheit kann zu Reaktanz auf beiden Seiten führen. Die Herausforderung für Unternehmen, die den Anspruch haben, innovationsstark zu sein, ist die Erneuerung veralteter Strukturen und Prozesse. Innovationen sind keine bürokratisch-geordneten Konzepte, sondern müssen transportiert und ausprobiert werden. Wenn das Unternehmen diese Herausforderungen adaptiert, werden zukünftige dynamische Entwicklungen angestoßen und erleichtert.²⁵

Fallstudie zur Digital Factory in der Allianz Deutschland AG

Digital Factory im Porträt

Die Digital Factory ist 2016 in der Allianz Deutschland AG als Reaktion auf die sich im Versicherungsmarkt kontinuierlich be-

schleunigende Digitalisierung ins Leben gerufen worden. Dabei handelt es sich um eine digitale Entwicklungseinheit, die aus zwei sogenannten Agile Training Centern (ATC), dem Digital Factory Steering (DFS) und den Kaiser X Labs besteht.²⁶ Insgesamt sind in der Digital Factory mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei die Anzahl an Personal stetig steigt.

In den ATCs werden die digitalen und innovativen Projekte in interdisziplinären Teams operativ umgesetzt. Beispielsweise wurden die Online-Schadenmeldung für Kraftfahrzeuge und die Riester-Zulagen-Anwendung entwickelt. In der neuen Online-Schadenmeldung wird der Kunde innerhalb von wenigen Klicks durch die Meldung seines Kfz-Schadens geführt. Der schnelle, simple und klare Prozess macht Korrespondenzen per Papier überflüssig und verzichtet auf übertriebene Bürokratie. Die neue Riester-Zulagen-Applikation ermöglicht es dem Kunden, Änderungen der Zulagen mit wenigen Klicks einzupflegen. Dies vereinfacht einen Prozess, der vorher mühsame und ineffiziente Schritte beinhaltet hat.

Das DFS koordiniert Vorschläge für Vorhaben, die in den ATCs als Minimum Viable Products (MVP) umgesetzt werden. Dabei geht es von der Ideenentwicklung über das Scoping und die Umsetzung bis hin zum weiteren Vorgehen mit einem MVP nach der ersten Entwicklungsphase. Zusätzlich organisieren die Coaches im DFS Weiterbildungstrainings für ATC-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, übernehmen übergreifende Themen wie die Schnittstellenarbeit oder Finanzen und begleiten die digitale Transformation des Gesamtunternehmens.

Die Kaiser X Labs sind eine hundertprozentige Allianz-Tochter und beschäftigen sich mit Design. Zentrale Themen der Agentur sind die Bereiche Customer Experience und Service-Innovation. Zu den Hauptaufgaben gehören Schnittstellen der Allianz zum Kunden sowie die Produkte und Services hinsichtlich positiver Kundenerlebnisse zu prüfen und zu verbessern. Mit ihrer Expertise in den Bereichen Customer- und User Experience stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kaiser X Labs den Teams in den ATCs bei Bedarf als Spezialisten zur Verfügung.²⁷

Einordnung Digital Factory in die Konzernstrategie

Der Vorstand der Allianz SE hat 2015 für den gesamten Konzern eine Geschäftsstrategie festgelegt, die aus fünf Aktionsfeldern besteht: *Konsequente Kundenorientierung, durchgängige Digitalisierung, technische Exzellenz, neue Wachstumsfelder* und *integrative Leistungskultur* (siehe Abbildung 2).

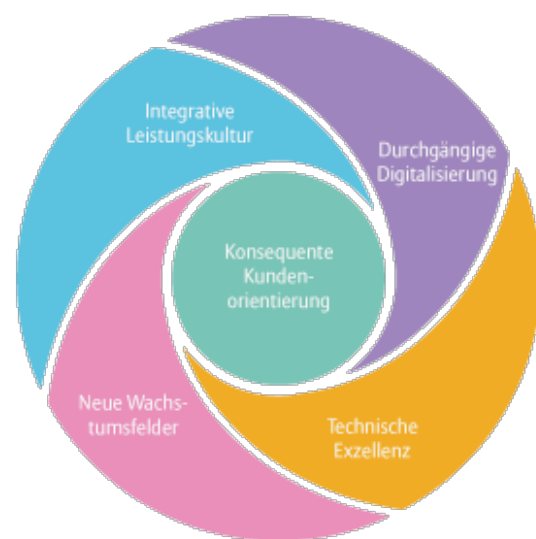


Abbildung 2: Renewal Agenda
Quelle: in Anlehnung an Allianz SE, 2018.

Die Unternehmensstrategie trägt den Namen Renewal Agenda. Die fünf synergetisch wirkenden Ziele und Maßnahmenpakete sollen die Steigerung von Ertrag und Produktivität im Gesamtkonzern sichern. Durch die *konsequente Kundenorientierung* sollen ein verbessertes Verständnis der Kundenwünsche und darauf maßgeschneiderte Dienstleistungen entstehen. Dadurch wird eine hervorragende Kundenerfahrung kreiert, die maßgeblich zur Weiterempfehlungsbereitschaft beiträgt.

Durchgängige Digitalisierung ermöglicht Veränderung und die Konzentration auf Innovationen, die positive Kundenerfahrungen hervorrufen, Wachstum fördern und die Produktivität steigern.

Die *technische Exzellenz* zielt auf die Verwendung bester Analytik und Methodik sowie den Einsatz hochtalentierter Experten und Manager ab. Dadurch sollen überdurchschnittliche Margen und Wachstumsraten realisiert werden.

Im Bereich *neue Wachstumsfelder* sollen reife Märkte konsolidiert und das Potential von Wachstumsregionen ausgeschöpft werden. Ziel ist robustes Wachstum bei verbesserten Margen.

Integrative Leistungskultur soll die Unternehmenskultur weiterentwickeln. Die Allianz will die unternehmerische Grundhaltung auf die Aufspürung bester Ideen und deren konsequenter Umsetzung ausrichten.²⁸

Die Digital Factory in der Allianz Deutschland AG setzt die Elemente der Renewal Agenda um. In der digitalen Entwicklungseinheit werden innovative Produkte und Services für Kunden und Vertriebe ent-

wickelt. Nur Vorhaben mit einem unmittelbaren Kundennutzen werden realisiert. Die Produkte und Services werden kontinuierlich von der Ideengenerierung bis zum fertigen Endprodukt oder -service am Kunden oder Nutzer unter Einbindung von User Experience, User Interface und Customer Insights getestet. Die Teams in den ATCs stellen eine neue cross-funktionale Form der Zusammenarbeit dar. Dazu gehört das Arbeiten in kleinen Gruppen nach agilen Methoden, die Emanzipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln und die Loslösung von Projekt-Denken hin zu ganzheitlichem end-to-end-Denken. Projektinvestitionen werden effektiv gesteuert und Prozesse effizient gestaltet. Dies beinhaltet die Entwicklung lauffähiger Software, die Mockups verhindern soll. Der Lean Startup-Gedanke soll mit dem Fokus auf Business Value im Denken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etabliert werden. Dank direkter Verfestung am Kunden sollen erfolgsversprechende Vorhaben schnell ausgebaut und weniger erfolgsversprechende Aktivitäten zügig eingestellt werden, sog. Fail-Fast-Prinzip. Grundsätzlich besteht der Anspruch, als Digitalisierungseinheit der Allianz Deutschland AG Blaupausen für andere Ländergesellschaften in der gesamten Allianz-Gruppe zu schaffen. Letztendlich positioniert sich die Digital Factory innerhalb der Allianz Deutschland AG als strategischer Motor der kundenorientierten Digitalisierung.²⁹

Arbeitsmethodische Hebel in der Digital Factory

Die Allianz Deutschland AG hat erkannt, dass sie anders arbeiten muss als bisher. Insbesondere Kundenerwartungen, Strukturen von modernen Organisationen und technische Möglichkeiten haben sich stark verändert. Bisher wird im Unternehmen größtenteils das Wasserfallmodell gelebt: Denken findet in kleinen Boxen und abgeschotteten Zuständigkeiten statt. Es existieren viele Hierarchie-Ebenen und eine Reihe von Lenkungsausschüssen. Das Zielbild ist ein Unternehmen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agile Vorgehensweisen beherrschen, end-to-end-Verantwortung übernehmen und in fachübergreifenden Teams zusammenarbeiten. Die Projektmitglieder sitzen im selben Raum und steuern sich selbst. Dazu hat die Digital Factory in der Allianz Deutschland AG sechs Hebel erarbeitet, die auf eine Erfüllung der Vision ausgerichtet sind und jeweils einen Business Value für die Allianz Deutschland AG liefern: *Customer Experience, Lean Startup, Finanzierungsrunden, Co-Location, agile Methodik und elastische Infrastruktur.*³⁰

Customer Experience: Der Begriff „Experience“ bezeichnet im Deutschen sowohl die Erfahrung als auch das Erlebnis. Als Erlebnis versteht man „den Inhalt des Erlebens“³¹. Die Customer Experience fasst alle Eindrücke zusammen, die ein Kunde während der gesamten Dauer einer Kundenbeziehung von einem Unternehmen wahrnimmt.³² Die Customer Experience bietet als zukünftiges Handlungsfeld großes Potential für Unternehmen. Durch eine erfolgreiche Vermittlung werden Differenzierung im Wettbewerb, Aufbau nach-

haltiger Kundenloyalität und Kundenbindung an das Unternehmen erzeugt.³³ In der Digital Factory bedeutet Customer Experience die Lösung konkreter Kundenprobleme durch einfache und intuitive Produkte und Services. Die Erfahrungen des Kunden mit der Allianz sollen optimal zu seiner Erwartungshaltung passen. Dies wird durch die kontinuierliche Einbindung in den Entwicklungsprozess gewährleistet. Der Business Value für die Allianz sind positive Einflüsse auf den Net Promoter Score (NPS) und marktnahe Produkte. Ein Unternehmen, das die Customer Experience optimiert hat, ist beispielsweise das Technologieunternehmen Apple.³⁴

Lean Startup: Lean Startup bezeichnet einen lernorientierten Innovationsansatz, durch den die Geschwindigkeit erhöht und Fehlinvestitionen minimiert werden sollen. Das iterative Kernprinzip lautet „build – measure – learn“. Dieses Vorgehen stellt einen radikalen Bruch zur traditionellen und in linearen Phasen stattfindenden Produktentwicklung dar.³⁵ Lean Startup in der Digital Factory bezeichnet den Entwicklungsprozess von MVPs in einer schlanken Organisationsstruktur. Innerhalb von 100 Tagen wird ein Prototyp erstellt, den Kunden bereits während dieser Phase testen können. Dabei handelt es sich nicht um reine Dummies, sondern um lauffähige Software. Je nach Urteil des Kunden wird das MVP weiterentwickelt und optimiert oder verworfen. Der Fokus liegt während des gesamten Prozesses auf dem Kundenmehrwert. Der erzielte Business Value für die Allianz sind Flexibilität und Produktqualität. Der Automobilhersteller Toyota ist ein Beispiel für die erfolgreiche Integration des Lean Startup Ansatzes in seine Prozesse.³⁶

Finanzierungsrunden: In der Praxis ergeben sich entlang des Lebenszyklus eines Unternehmens unterschiedliche Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Finanzierung. Die Beteiligung von Wagniskapitalgesellschaften in der Frühphasen- und Gründungsfinanzierung von Jungunternehmen findet oft in sog. Finanzierungsrunden statt.³⁷ Die Digital Factory hat dieses Prinzip als Hebel in die Arbeitsmethodik integriert. Das Budget für einen Durchlauf wird nicht langfristig freigegeben, sondern erfolgt etappenweise nach Kundenfeedback im Abstand von 100 Tagen. In regelmäßigen Zyklen wird in der Finanzierungsrunde über Weiterentwicklung oder Verwerfung des Projektes entschieden. Was die Finanzierung angeht, arbeiten die Teams folglich eher wie in einem Startup und nicht wie sonst im Großunternehmen. Der Business Value wird durch effiziente Budgetsteuerung in erfolgreichen Vorhaben erzielt. Das Beteiligungsunternehmen Rocket Internet gilt als Vorreiter für die Nutzung von Finanzierungsrunden.³⁸

Co-Location: Bei Innovationen bedeutet Co-Location physisch am gleichen Ort anwesend zu sein.³⁹ Die Interaktion von Angesicht zu Angesicht erzeugt Vertrauen und fördert den Innovationsgeist im Team.⁴⁰ In der Digital Factory bezeichnet Co-Location die ressortübergreifende Zusammenarbeit in cross-funktionalen und stabilen Gruppen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zum Erfolg beitragen können, sitzen in einem Raum und bilden ein agiles Team. Co-Location sorgt für schlanke Abstimmungsprozesse, bringt Geschwindigkeit und steigert Qualität. Durch die Verbannung von Telefonen und die ausschließliche Nutzung eines Rau-

mes durch ein Team, werden Störungen von außen minimiert. Das daraus resultierende fokussierte und qualitativ hochwertige Arbeiten stellt den Business Value für die Allianz dar. Beispielsweise ist das Social Media Unternehmen Facebook im Bereich der Co-Location ein Vorzeigeunternehmen in der internationalen Arbeitswelt.⁴¹

Agile Methodik: „Agil“ wird im Duden mit den Begriffen „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“⁴² definiert. Durch die Anwendung agiler Methodik werden Gestalt, Kosten und Aufwände in kurzer Zeit sichtbar und abschätzbar. Die Vorgehensmodelle zeichnen sich zudem durch schnelle Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen aus.⁴³ Die zunehmende Komplexität in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus erfordert die Anwendung agiler Methodik.⁴⁴ In der Digital Factory wird bei der Software-Entwicklung auf moderne und agile Methoden wie das Pair Programming oder Scrum zurückgegriffen. Ziel ist die Entwicklung weg vom Wasserfallmodell hin zu echter end-to-end-Zusammenarbeit. Der Business Value für die Allianz ist die Steigerung von Qualität und Effektivität. Die Pivotal Labs sind beispielsweise ein strategischer Partner, der für die Implementierung agiler Methoden herangezogen werden kann.⁴⁵

Elastische Infrastruktur: Die Entwicklung von Software muss agil und flexibel möglich sein und darf nicht von starren IT-Infrastrukturen ausgebremst werden. Um Anwendern frühzeitig Innovationen vorzustellen und Feedback einzuholen, ist eine elastische Infrastruktur für Entwickler unabdingbar.⁴⁶ In der Digital Factory ist der Einsatz von Test-Driven Development

Standard. Darunter werden vorab definierte Software-Tests verstanden, die automatisiert und in Echtzeit laufen. Die technische Infrastruktur bietet die Möglichkeit, Software zu skalieren und Anpassungen unmittelbar einzuspielen. Die Anforderungen an Datenschutz und Informationssicherheit werden dabei in vollem Maße erfüllt. Der resultierende Business Value für die Allianz ist die Skalierbarkeit erfolgreicher Produkte bei geringen Fixkosten. Eine Plattform, die elastische Infrastruktur anbietet, ist beispielsweise die Pivotal Cloud Foundry.⁴⁷

Die sechs Hebel stellen die Maximen für die Arbeitsmethodik in der Digital Factory dar. Alle Prinzipien zielen strategisch auf eine stärkere Ausrichtung am Markt und am Kunden ab. Die Digital Factory legt dabei das Fundament für den kulturellen Wandel. Nachdem die Umsetzung der sechs Hebel in einem experimentartigen Umfeld in der Digital Factory optimiert wurden, sollen diese in die gesamte Organisation getragen werden.⁴⁸

Fazit

In der Zukunft kann die Digitalisierung für Versicherungsunternehmen sowohl den Durchbruch als auch den Untergang bedeuten. Um das Potential der Digitalisierung zu nutzen und auf die digitale Disruption der Versicherungswirtschaft zu reagieren, können insbesondere der zunehmende Kundenfokus und strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisationen als strategische Hebel genutzt werden. Der moderne Versicherungskunde erwartet Wertschätzung, hohe Servicequalität und ein transparentes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Daraus ergeben sich mehrere Handlungsempfehlungen.

Versicherer müssen passende Ökosysteme schaffen, digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die Datenverarbeitung optimieren, Vertrauen generieren und digitale Managementkompetenz kreieren. Die etablierten organisationalen und kulturellen Strukturen in Versicherungsunternehmen sind veraltet und bremsen digitalen Fortschritt. Die Herausforderung liegt darin, die vorherrschende Ausgestaltung zu überdenken und den neuen Marktbedingungen anzupassen. Risikobereitschaft, Agilität und der Wille zu experimentieren müssen in die Umgestaltung der Organisation und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einfließen. Konkret müssen Versicherungsunternehmen die Strukturen flexibler, handlungsfähiger und flacher gestalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auf diesem Entwicklungsprozess begleitet werden. Die Digital Factory der Allianz Deutschland AG ist ein gelungenes Praxisbeispiel in der Versicherungswirtschaft, das zeigt, wie Digitalisierung in Versicherungskonzernen zum Fortschritt beitragen kann. Langfristige Herausforderung bleibt die Durchschlagskraft und die Langmut der digitalen Entwicklungseinheit, um sich zur Vorreiterin und Vordenkerin für den Gesamtkonzern zu entwickeln. Für alle etablierten Versicherungsunternehmen gilt die Redewendung „Wer nicht mit der Zeit geht, muss mit der Zeit gehen“. Tradition macht nicht unsterblich.

¹ Vgl. Grieb, 2015.

² Vgl. KPMG International, 2018, S. 7.

³ Loebbecke, 2002, S. 636.

⁴ Vgl. Loebbecke, 2006, S. 360; Pannagl, 2015, S. 5.

⁵ Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2013, S. 7.

-
- ⁶ Voigt, 1993, S. 35.
⁷ Vgl. Voigt, 1993, S. 34 – 35.
⁸ Vgl. Salmen, 2004, S. 24.
⁹ Maas/Bühler, 2015, S. 49.
¹⁰ Vgl. Schneider, 2015, S. 12.
¹¹ Vgl. Maas et al., 2017, S. 96.
¹² Vgl. Cebulsky/Günther, 2015, S. 143.
¹³ Vgl. Maas et al., 2017, S. 97 – 98.
¹⁴ Vgl. Cebulsky/Günther, 2015, S. 143.
¹⁵ Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2014, S. 5.
¹⁶ Vgl. Cebulsky/Günther, 2015, S. 145 – 146.
¹⁷ Vgl. Maas et al., 2017, S. 98.
¹⁸ Vgl. Bühler und Maas, 2016, S. 99.
¹⁹ Vgl. Köhler/Skorna, 2016, S. 15.
²⁰ Vgl. Maas et al., 2017, S. 100.
²¹ Vgl. Köhler/Skorna, 2016, S. 12.
²² Vgl. Krieger, 2016.
²³ Vgl. Maas et al., 2017, S. 100.
²⁴ Vgl. Maas et al., 2017, S. 101.
²⁵ Vgl. Heiermann/Stöckle, 2017, S. 117.
²⁶ Vgl. Mesmer, 2017.
²⁷ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
²⁸ Vgl. Bäte, 2016, S. 7 – 8.
²⁹ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
³⁰ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
³¹ Bruhn/Hadwich, 2012, S. 9.
³² Vgl. Hollan/Ramanathan, 2018, S. 345.
³³ Vgl. Bruhn/Hadwich, 2012, S. 7.
³⁴ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
³⁵ Vgl. Eckert, 2017, S. 8 – 9.
³⁶ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
³⁷ Vgl. Zademach/Baumeister, 2014, S. 123 – 124.
³⁸ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
³⁹ Vgl. Storper/Venables, 2004.
⁴⁰ Vgl. Chapain et al., 2010, S. 25.
⁴¹ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
⁴² Vgl. Dudenredaktion (o.J.).
⁴³ Vgl. Hoffmann, 2008, S. 6.
⁴⁴ Vgl. Link, 2014, S. 65.
⁴⁵ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
⁴⁶ Vgl. Gruhn, 2017, S. 83 – 85.
⁴⁷ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.
⁴⁸ Vgl. Experteninterview mit Pawels, 2018.

Literaturverzeichnis

Allianz SE (2018): Strategie - Renewal Agenda. Online verfügbar unter https://www.allianz.com/de/ueber_uns/strategie_werte/strategie/, zuletzt geprüft am 03.03.2018.

Bäte, Oliver (2016): Geschäftsbericht 2015 Allianz Konzern. Aktionärsbrief. Online verfügbar unter https://www.allianz.com/v_1489412484000/media/about_us/stragegy-values/2015-aktionaersbrief.pdf, zuletzt geprüft am 01.03.2018.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2012): Customer Experience - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 60.

Bühler, Pascal; Maas, Peter (2016): Kunden transformieren Versicherungsmärkte. In: Oliver Gassmann und Philipp Sutter (Hg.): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien. München: Hanser, S. 99 – 113.

Cebulsky, Michael; Günther, Jörg (2015): Der digitale Versicherungskunde: anspruchsvoll, vernetzt und digital. In: Claudia Linnhoff-Popien, Michael Zaddach und Andreas Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 141 – 148.

Chapain, Caroline; Cooke, Phil; Propriis, Lisa de; MacNeill, Stewart; Mateos-Garcia, Juan (2010): Creative clusters and innovation report. Putting creativity on the map. London: National Endowment for Science Technology and the Arts.

Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2013): Digitalisierung im Mittelstand. Online verfügbar unter <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Dudenredaktion (o.J.): "Agil". Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>, zuletzt geprüft am 02.03.2018.

Eckert, Roland (2017): Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

Grieß, Andreas (2015): Paypal mehr wert als die Deutsche Bank. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/3829/marktkapitalisierung-ausgewaehlter-unternehmen/>, zuletzt geprüft am 02.03.2018.

Gruhn, Volker (2017): Mobilität, Agilität, Elastizität. Der Dreiklang der Digitalen Transformation. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* 9 (5), S. 80 – 85.

Heiermann, Klaus; Stöckle, Felix (2017): Unternehmensmarke und digitale Transformation. In: Egbert Deekeling und Dirk Barghop (Hg.): Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115 – 134.

Hoffmann, Karsten (2008): Projektmanagement heute. In: *HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik* 45 (260), S. 5 – 16.

Holland, Heinrich; Ramanathan, Nandhini (2018): Customer Experience Management. In: Frank Keuper, Marc Schomann, Linda Isabell Sikora und Rimon Wassef (Hg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 343 – 352.

Köhler, Olaf; Skorna, Alexander (2016): Insurance 4.0: Die digitale Revolution in der Versicherungswirtschaft. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/306118545_Insurance_4_0_Die_digitale_Revolution_in_der_Versicherungswirtschaft, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014): Going beyond the data. Achieving actionable insights with data and analytics. Online verfügbar unter <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/us-going-beyond-data-and-analytics.pdf>, zuletzt geprüft am 25.02.2018.

KPMG International (2018): The Pulse of Fintech Q4 2017. Global analysis of investment in fintech. Online verfügbar unter https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/at/pdf/presse/KPMG_Pulse%20of%20Fintech_Q4_2017_Web.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2018.

Krieger, Friederike (2016): Liability insurers not meeting customer needs says leading German buyer. Online verfügbar unter <http://www.commercialriskonline.com/liability-insurers-not-meeting-customer-needs-says-leading-german-buyer/>, zuletzt geprüft am 27.02.2018.

Link, Patrick (2014): Agile Methoden im Produkt-Lifecycle-Prozess - Mit agilen Methoden die Komplexität im Innovationsprozess handhaben. In: Klaus-Peter Schoeneberg (Hg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 65 – 92.

Loebbecke, Claudia (2002): Digital Goods: An Economic Perspective. In: Hossein Bidgoli (Hg.): Encyclopedia of information systems, S. 636 – 647.

Loebbecke, Claudia (2006): Digitalisierung - Technologien und Unternehmensstrategien. In: Christian Scholz (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin: Springer, S. 359 – 371.

Maas, Peter; Bühler, Pascal (2015): Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. Online verfügbar unter <https://www.ivw.unisg.ch/~/media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>, zuletzt geprüft am 24.02.2018.

Maas, Peter; Bühler, Pascal; Fleischer, Martin (2017): Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft: Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche. In: Alfred Widmer (Hg.): Der rasante technologische Wandel - Überforderung der Gesellschaft? Broker-Tagung 2016. Zürich, St. Gallen: Dike (Versicherung in Wissenschaft und Praxis, Band 12), S. 93 – 110.

Mesmer, Alexandra (2017): Allianz trainiert agile Entwicklung in geschütztem Raum. Online verfügbar unter <https://www.cio.de/a/allianz-trainiert-agile-entwicklung-in-geschuetztem-raum,3565248>, zuletzt geprüft am 27.02.2018.

Pannagl, Sandro (2015): Digitalisierung der Wirtschaft. Bedeutung, Chancen und Herausforderungen. Online verfügbar unter <https://news.wko.at/news/oesterreich/2015-05-Dossier-Digitalisierung-der-Wirtschaft.pdf>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Salmen, Sonja (Hg.) (2004): Handbuch electronic customer care. Der Weg zur digitalen Kundennähe. Heidelberg: Physica-Verl.

Schneider, Ralf (2015): Finanzierungsindustrie im Umbruch: Digitalisierte Services für Versicherungskunden. In: Claudia Linnhoff-Popien, Michael Zaddach und Andreas Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobil Internet. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 11 – 13.

Storper, Michael; Venables, Anthony (2004): Buzz. Face-to-face contact and the urban economy. In: *Journal of economic geography* 4 (4), S. 351 – 370.

Voigt, Kai-Ingo (1993): Strategische Unternehmensplanung. Grundlagen - Konzepte - Anwendung. Wiesbaden: Gabler (Edition internationale betriebswirtschaftliche Forschung).

Zademach, Hans-Martin; Baumeister, Christian (2014): Wagniskapital und Entrepreneurship: Grundlagen, empirische Befunde, Entwicklungstrends. In: Harald Pechlaner und Benedict C. Doepfer (Hg.): Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum. Rahmenbedingungen für Entrepreneurship und Innovation in Regionen. Wiesbaden: Springer Gabler (Entrepreneurial Management und Standortentwicklung, Perspektiven für Unternehmen und Destinationen), S. 122 – 142.

Cyber-Versicherungs- lösungen für Cyber-Risiken durch Digitalisierung als Möglichkeit der strate- gischen Positionierung

Von Laurenz Hommel

Einleitung

55 % der deutschen Topmanager glauben, dass die Digitalisierung sich sehr positiv auf die deutsche Wirtschaft auswirkt. Die Faktoren Automatisierung und Digitalisierung könnten das deutsche Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt um 2,4 % pro Jahr bis 2030 anheben¹ und zeigen Wachstumspotenziale von € 200 – € 425 Milliarden bis 2025². Die Digitalisierung und die dadurch stark ansteigenden Datenmengen³ haben aber nicht nur positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft.

Nach dem Bundeslagebild Cyber Crime des Bundeskriminalamtes aus dem Jahr 2016 sind die Cyber-Straftaten im Vergleich zum Jahr 2015 um 80 % angestiegen.⁴ Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik berichtet, dass 69 % der deutschen Industrieunternehmen in den Jahren 2014 und 2015 Opfer von Cyber-Kriminalität waren. Durchschnittlich blieben Cyber-Spionageangriffe 243 Tage lang unbemerkt. Um die Website eines Unternehmens zu blockieren, sind dem Angreifer durchschnittlich nur € 40 Kosten entstanden.⁵ Diese Entwicklung hat so-

wohl Auswirkungen auf den Cyber Security- als auch auf den Cyber-Versicherungssektor. Nach einer Voraussage des IT-Beraters Gartner Inc. steigen die IT-Sicherheitsausgaben von 2017 bis 2018 um 8 % auf \$ 96 Milliarden weltweit.⁶ Der US Cyber-Versicherungsmarkt soll bis 2020 jährlich um 30 % auf ein Gesamtvolumen von \$ 5,6 Milliarden wachsen.⁷ Welche Versicherungslösungen es im Cyber-Bereich für Cyber-Risiken im Hinblick auf die Digitalisierung gibt und wie man sich in diesem wachsenden Markt strategisch positionieren kann, wird im Folgenden erläutert.

Zuerst werden grundlegende Begriffe definiert, die Begriffe Cyber, Cyber Security und Cyber Crime erläutert und das Cyber-Versicherungsspektrum genauer dargelegt. Anschließend werden die Strategien nach Porter erklärt und auf den Cyber-Versicherungsmarkt angewendet. Im Schlussteil wird dazu ein Fazit gezogen, sowie ein Ausblick gegeben, wie die Cyber-Versicherung der Zukunft aussehen könnte.

Begriffsdefinitionen

Digitalisierung

Die technische Definition des Begriffs Digitalisierung beschreibt das Konzept des Ab tastens von analogen Gütern, die in digitale Güter umgewandelt werden. Je granularer ein Gut abgetastet wird, desto besser ist schlussendlich die Qualität.⁸ Ein Beispiel aus der Praxis dafür wäre das Einscannen von Dokumenten. Das BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE konkretisiert diese Definition

und spricht von einer voranschreitenden ganzheitlichen Vernetzung der Gesellschaft und der Wirtschaft. Dabei steht das Sammeln, das Analysieren und die anschließende Verwendung der Daten im Fokus.⁹ Themen wie Big Data und Künstliche Intelligenz sind im Zusammenhang mit der Analyse¹⁰ und Micro Targeting bei der Verwendung von Daten als exemplarische Schlagworte zu nennen¹¹. Schlüsseltechnologie für die Digitalisierung ist das Internet.¹²

Cyber Space

Das Internet ist Teil des Cyber Spaces und der Cyber Space – kurz Cyber¹³ – somit eine Grundlage für die Digitalisierung.¹⁴ Während 1984 der Cyber Space von GIBSON in seinem Roman „Neuromancer“ noch als eine Halluzination beschrieben wurde,¹⁵ wird der Cyber Space heute als ein virtueller Raum von globalen Netzwerken, die interaktiv miteinander kommunizieren und dadurch zur Datenlagerung und -kommunikation dienen, betrachtet.¹⁶ Ein einmaliges Merkmal ist dabei die Benutzung von elektrischen und elektromagnetischen Feldern.¹⁷ Teile dieses Netzwerks sind neben dem Internet auch Computer und Telekommunikationsnetzwerke.¹⁸ Es ist die fünfte physische Domäne neben Land, Wasser, Luft und Weltraum, die der Mensch nutzen kann.¹⁹

Die Wichtigkeit, aber auch das Risiko dieses Systems zeigt eine Aussage des WEIßEN HAUSES, das den Cyber Space als ein nervöses System, welches dennoch die Grundlage für die amerikanische Infrastruktur ist, beschreibt.²⁰ In dem Buch „Industrie 4.0“ von ANDELFINGER wird das Risiko durch Kriminelle im Cyber Space, speziell im Zuge der Entwicklung hin zur

Digitalisierung der Produktion und der dadurch intensiveren Nutzung des Cyber Spaces thematisiert.²¹

Der Zusammenhang zwischen Cyber-Risiken, Cyber Crime und Cyber Security

In dieser Arbeit, die sich mit den Risiken aus dem Cyberspace für die Wirtschaft befasst, wird das Cyber-Risiko als „operatives Risiko für Informationen und technologisches Vermögen definiert, welches Auswirkungen auf die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit oder die Integrität von Informationen und Informationssystemen“²² hat. Ein Risiko ist die Unsicherheit eines Entscheiders in Entscheidungssituationen, auf Grund von objektiv unvollständiger Informationen sowie der nicht vollkommenen Kenntnis über zukünftige Ereignisse und der daraus sich ableitenden Konsequenzen.²³

Operative Cyber-Risiken können nach zwei unterschiedlichen Schemata differenziert werden. In Anlehnung an die Rahmenpapiere von Basel III²⁴ und Solvency II²⁵ kann das operative Cyber-Risiko in vier Risikokategorien unterteilt werden:

1. Menschliches Verhalten
2. System- und Technologiefehler
3. fehlerhafte interne Prozesse
4. externe Ereignisse

Diese Risiken werden wiederum in Unterkategorien eingeteilt (vgl. Tabelle 1).²⁶ Die beschriebenen Risiken sind untereinander nicht ohne Beziehung, das heißt, ein Risiko kann auch ein anderes beeinflussen.²⁷

Risikokategorie	Unterkategorie	Beispiel
Menschliches Verhalten	Ungewollte Handlung	Unabsichtliches Vergessen einer Codezeile
	Gewollte Handlung	Absichtliches Vergessen einer Codezeile
	Ausbleibende Handlung	Nicht ausgeführtes Software-Update
Technologiefehler	Hardware	Zu wenig Arbeitsspeicher
	Software	Keine Kompatibilität
	System	Zu hohe Komplexität
Fehlerhafte interne Prozesse	Fehler im Design	Interner Prozessfluss
	Fehler in der Prozesskontrolle	Ausbleibende regelmäßige Überprüfung der Prozesse
	Fehler im Unterstützungsprozess	Unzureichende personelle Ausstattung
Externe Ereignisse	Katastrophen	Naturkatastrophen
	Rechtliche Änderungen	Neue staatliche Regulierungen
	Geschäftliche Probleme	Lieferprobleme eines Zulieferers
	Abhängigkeiten von Dritten	Stromproduzent

Tabelle 1: Unterteilung von operativen Cyber-Risiken in Anlehnung an Cebula/Young, 2010, S. 3.

120 von 220 Unternehmen, die an einer Umfrage des BUNDESAMTS FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK teilgenommen haben, führen den Erfolg von Angriffen auf menschliches Fehlverhalten zurück.²⁸

Das Cyber-Risiko kann auch in Risiken aus kriminellen und nicht kriminellen Quellen unterschieden werden. Während der erste Punkt zwischen physischen Angriffen, Hackerangriffen und Erpressung differenziert, wird Zweiteres in höhere Gewalt, technisches und menschliches Versagen unterteilt.²⁹ Diese Unterteilung zeigt auf, dass Cyber-Risiken nicht zwangsläufig krimineller Natur sind. Auswirkungen können Sachschäden oder Ansprüche Dritter sein.³⁰

Grundsätzlich entstehen durch die Digitalisierung keine neuen Cyber-Risiken und es fallen keine bestehenden weg, denn der Cyber Space, der als Grundlage der Digi-

talisierung dient, war bereits vorher vorhanden.³¹ Lediglich die kritische Masse an Daten innerhalb des Cyber Spaces, die von den Cyber-Risiken betroffen sein können, wächst durch die Digitalisierung.³²

89 % von 879 befragten Unternehmen in einer Studie des BUNDESAMTS FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK haben Maßnahmen ergriffen, um das Cyber-Risiko zu vermindern.³³ Denn die unvollständigen Informationen, die Cyber-Risiken gemäß ihrer Definition beinhalten, können von Personen ausgenutzt werden, die eine Mehrinformation besitzen. Cyber Crime liegt dann vor, wenn dies in krimineller Absicht geschieht und bezeichnet alle kriminellen Aktionen, die durch ein Netzwerk, einen Computer oder andere Hardware-Geräte ermöglicht werden.³⁴ 58,5 % der befragten Unternehmen waren bereits Opfer eines Cyber-Angriffs.³⁵ Dies stellt folglich eine akute Gefahr dar.

Schutz gegen Cyber Crimes bieten Cyber Security-Maßnahmen. Diese beinhalten Maßnahmen zum umfassenden Schutz des virtuellen Raumes und der darin enthaltenen Daten, um damit das Risiko zu senken.³⁶ Beispiele hierfür sind eine End-to-End-Verschlüsselung beim Online-Banking³⁷ oder die Installation von Anti-Viren-Programmen zum Schutz der Hardware³⁸. GARTNER INC. sagt für das Jahr 2018 Investitionen in den Bereich Cyber Security in Höhe von \$ 96 Milliarden voraus.³⁹ Als größte Gefahr betrachtet die EUROPÄISCHE AGENTUR FÜR NETZ- UND INFORMATIONSSICHERHEIT Attacken durch Malware.⁴⁰ Malwares („malicious software“) sind Schadprogramme, welche nicht willentlich auf der Hardware des Benutzers installiert wurden.⁴¹ Der letzte bekannte Malware-Vorfall ereignete sich am 08.02.2018 während der Eröffnungsfeier der Olympischen Winterspiele in Poyengchang. Dadurch waren das Wifi im Stadion und die offizielle Website zwölf Stunden nicht erreichbar.⁴² Alleine im ersten Quartal 2017 erfasste McAfee fast 700 Millionen Malware-Angriffe bei seinen Kunden.⁴³ Cyber-Attacken können auch in Form von Ransomware („ransom software“) stattfinden. Dabei handelt es sich um Schadprogramme, die die Hardware benutzungsunfähig machen und nur gegen Bezahlung wieder freigeben.⁴⁴ Solch eine Schadsoftware verursachte bei Maersk 2017 einen Schaden zwischen \$ 200 und \$ 300 Millionen.⁴⁵ Ca. 80 % der befragten Unternehmen der in der Studie des BUNDESAMTES FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK erleiden nach einem Cyber-Angriff einen Produktions- bzw. Betriebsausfall.⁴⁶ In diesen Fällen reichten die Cyber Security-Maßnahmen

nicht aus. Der virtuelle Raum, sowie Daten, die speziell in Zeiten der Digitalisierung immer wichtiger werden und sich mehren, sind beschädigt, gelöscht, gesperrt oder gestohlen worden. Im Risikomanagementprozess besteht nach einer Risikominderung noch die Möglichkeit des Risikotransfers.⁴⁷ Hier ist die Cyberversicherung eine Option.

Aufbau der Cyber-Versicherung

Mit Hilfe einer Versicherung kann der plötzliche Verlust einer großen Geldsumme durch die regelmäßige Zahlung einer kleinen Summe abgesichert werden.⁴⁸ Dies trifft auch auf die Cyber-Versicherung zu. Neben dem Risikotransfer umfasst diese oft auch präventive Services zur Risikominderung (Cyber Security) und Schadenminderung.⁴⁹ Bei der Cyber-Versicherung wird grundsätzlich in Eigenschaden- und Drittschadenversicherung unterschieden.⁵⁰ Tabellen 2 und 3 zeigen verschiedene Cyber-Deckungen mit möglichen Schadenursachen für den Schaden sowie versicherte Schäden.

Die Schadenursachen lassen sich auf die bereits erläuterten Cyber-Risiken zurückführen. Somit ist es zumindest teilweise möglich, die Risiken über einen Risikotransfer abzudecken. Durch einen Anstieg der kritischen Masse an Daten steigt nicht nur der Bedarf an Cyber Security-Maßnahmen als präventive Maßnahme,⁵¹ sondern auch die Nachfrage nach Risikotransfer in allen Deckungsformen. Der Cyber-Versicherungsmarkt hatte 2015 auf Seiten der Erstversicherung ein Prämienvolumen von \$ 1,635 Milliarden. Bis 2020 soll es auf \$ 5,6 Milliarden ansteigen.⁵²

Drittschadenversicherung

Deckung	Ursache für den Schaden	Versicherter Schaden
Datenschutzhaftpflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung von vertraulichen Daten 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Haftung • Stellvertretende Haftung • Soforthilfe
Netzwerksicherheitshaftpflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Unabsichtliche Infizierung eines Netzwerks Dritter mit einem Virus • Zugangsschwierigkeiten von Kunden zum eigenen Netzwerk • Unterschlagung von geistigem Eigentum 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten aus rechtlichen Verfahren
Verletzung von geistigem Eigentum und Urheberrechten	<ul style="list-style-type: none"> • Verletzung von Softwarelizenzen, Urheberrechten und Warenmarken 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Haftung (Verteidigung, Schadenszahlungen, Strafen)

Tabelle 2: Verschiedene Drittschadenversicherungen im Bereich Cyber

In Anlehnung an Biener et al., 2015a, S. 136; ergänzt durch Aon Inpoint, 2017, S. 10; Gallagher, 2017, S. 3; Hiscox, 2015, S. 1 – 2; State, Local, Tribal and Government Coordination Council, 2016, S. 5 – 8.

Einzel Schadenversicherung

Deckung	Ursache für den Schaden	Versicherter Schaden
Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Angriffe auf Informationsbestände und Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten zur Wiederherstellung der Reputation • Kosten für die Information von Betroffenen
Betriebsunterbrechung	<ul style="list-style-type: none"> • Denial-of-Service Angriff • Hackerangriff 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzeinbußen • Kosten zur Wiederherstellung
Schutz des Datenbestandes	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbestände wurden verändert, beschädigt oder gelöscht • Veränderung von anderem virtuellen Vermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten aus dem Ersatz oder der Wiederherstellung von Daten • Kosten aus dem Ersatz oder der Wiederherstellung von anderem virtuellen Vermögen
Erpressung	<ul style="list-style-type: none"> • Erpressung mit der Drohung, Informationen, Technologien oder vertrauliche Daten freizugeben, zu transferieren, zu zerstören, zu verändern oder zu beschädigen • Erpressung mit der Drohung, den Service zu stören oder zu unterbrechen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für das Lösegeld • Kosten zur Vermeidung der Erpressung
Sachschaden	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung, Beschädigung und Zerstörung von physischem Eigentum 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederherstellung des physischen Eigentums

Tabelle 3: Verschiedene Einzel Schadenversicherungen im Bereich Cyber

In Anlehnung an Biener et al., 2015a, S. 136; ergänzt durch Aon Inpoint, 2017, S. 10; Gallagher, 2017, S. 3; Hiscox, 2015, S. 1 – 2; State, Local, Tribal and Government Coordination Council, 2016, S. 5 – 8.

Wettbewerbsstrategien nach Porter im Cyber-Versicherungsmarktes

Um auf dem Cyber-Markt, der durch die Digitalisierung immer mehr in den Fokus rückt, in Zukunft bestehen zu können, ist es essenziell, eine gute Wettbewerbsstrategie zu wählen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dazu bietet PORTER einen guten Ansatzpunkt.⁵³ Ein nachhaltiger Vorteil kann durch zwei grundlegende Typen von Wettbewerbsstrategien entstehen: Kostenführerschaft und Differenzierung. Werden die beiden Strategiemöglichkeiten mit dem Zielspektrum kombiniert, resultieren drei generische Strategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokus. Die ersten beiden Möglichkeiten zielen auf ein breites Zielspektrum ab, die letzte auf ein schmales. Bei der Fokusstrategie wird zwischen Kostenführerschaft und die Differenzierung unterschieden. PORTERS These ist, dass bei einer konsequenten Verfolgung einer der genannten Strategien ein Gewinn erzielt werden kann, der nachhaltig über dem durchschnittlichen Profitlevel einer Industrie liegt. Dabei kann eine Wettbewerbsstrategie aber nicht die Attraktivität der Industrie selbst steigern, sondern nur eine überdurchschnittliche Performance eines Unternehmens innerhalb der Industrie ermöglichen. Die Attraktivität einer Industrie kann mit der „Five-Forces-Analyse“ festgestellt werden.⁵⁴

Für den Cyber-Versicherungsmarkt ergeben sich verschiedene Strategiemöglichkeiten:

Um sich als Kostenführer erfolgreich zu positionieren, muss am Markt als Billigan-

bieter agiert werden und trotzdem Produkte in ähnlicher Qualität wie die Konkurrenz angeboten werden. Dazu muss das Unternehmen, welches Kostenführerschaft anstrebt, alle Möglichkeiten der Kosteneinsparung nutzen und hauptsächlich Standardlösungen anbieten, um die Kosten gering zu halten.⁵⁵ Der Cyber-Versicherungsmarkt ist mit einer geschätzten Versicherungsprämie von \$ 3,2 Milliarden⁵⁶ für das Jahr 2018 jedoch ein relativ kleiner Markt, auf dem eine Skalierbarkeit nicht möglich ist, sodass Kosteneinsparungen über die Menge schwer zu erreichen sind.⁵⁷ Zudem sind aktuell kaum Standard-Policen am Markt erhältlich. Viele Verträge werden noch individuell an die Kunden angepasst. Darüber hinaus sind die Netzwerkprüfungen, die vor einer Versicherungsvereinbarung stattfinden, sehr teuer.⁵⁸ Vorteilhaft ist jedoch ein aktuell noch hohes Preisniveau, bei dem die Möglichkeit besteht, mit einer soliden Kostenstruktur unter dem Marktpreis anzubieten.⁵⁹ Die Frage, wie langfristig eine solche Strategie ist, bleibt offen, da die Gefahr besteht, von anderen Wettbewerbern in den Preiskampf gezwungen zu werden. Außerdem besteht das Risiko, dass Unternehmen, die sich auf ein spezielles Segment der Cyber-Versicherung fokussieren, ihre Produkte noch günstiger anbieten können.⁶⁰ Zusätzlich wird mit dieser Strategie ein sehr hohes und schwer einschätzbare Exposure für einen geringen Preis in Kauf genommen, was zu unerkannten Risiken führen kann.⁶¹

Bei der Differenzierungsstrategie ist es wichtig, dass ein Unternehmen sich eine oder mehrere Eigenschaften sucht, mit denen es sich von den anderen Unternehmen abheben kann. Dazu gibt es

mehrere Möglichkeiten der Differenzierung, wie beispielsweise ein einzigartiger Service oder spezielle Produktfunktionen, und nicht nur eine Strategiemöglichkeit, wie bei der Kostenführerschaft. Dabei ist auch wichtig, dass aus Kundensicht der Nutzen im Vergleich zum Standardprodukt positiv ansteigt. Dies bedeutet, dass die Nutzeneinbuße durch den höheren Preis nicht den Nutzenzugewinn durch das Differenzierungsmerkmal übersteigen darf.⁶² Der Cyber-Versicherungsmarkt bietet mit seinen noch hohen Preisen, aber mit Tendenz zur Preissenkung, für die Differenzierungsstrategie eine gute Basis. Cyber-Versicherer können dem aufkommenden Preisdruck ausweichen, wenn sie sich unter anderem durch einen besonders guten Service von den anderen Wettbewerbern differenzieren. Nach einer Umfrage der globalen Vereinigung von Versicherungsagenten und Brokern im Jahr 2016 sind den kleinen und mittleren Unternehmen in den USA in einer Versicherungspolice enthaltenen Services wichtiger als der Risikotransfer. Großen Unternehmen waren beide Komponenten gleich wichtig.⁶³ Beispiele dafür sind ein umfassendes Cyber-Service-Netzwerk⁶⁴ oder eine dauerhaft erreichbare Cyber-Notfall-Hotline⁶⁵. Aber auch eine besonders hohe Bereitstellung von Cyber-Versicherungskapazität ist ein Differenzierungsmerkmal.⁶⁶

Die Fokusstrategie, die dritte generische Strategie, lässt sich in „Fokus auf Kostenführerschaft“ und „Fokus auf Differenzierung“ unterscheiden. Das Unternehmen muss sich auf ein bestimmtes Segment innerhalb des Marktes spezialisieren und dort einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten. Dabei ist es sehr wichtig, dass sich das

Zielsegment von den restlichen Segmenten des Marktes unterscheidet, damit die Fokusstrategie einen Vorteil gegenüber den – auf den kompletten Markt abzielenden – Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategien, bietet. Auch sollte das Segment attraktiver sein als der Marktdurchschnitt, damit mit einer erfolgreichen Fokusstrategie überdurchschnittlich hohe Gewinne erwirtschaftet werden können. Die Strategie „Fokus auf Differenzierung“ bedient spezielle Anforderungen der Kunden in diesem Segment und liefert dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Die Strategie „Fokus auf Kostenführerschaft“ zeichnet sich dadurch aus, dass sie das minimalnotwendige Produkt speziell für dieses Segment anbietet. Dadurch bedient sie das Segment mit einem passenden Produkt zu einem günstigen Preis.⁶⁷ Auf dem Cyber-Versicherungsmarkt ist eine Fokussierung grundsätzlich möglich, zum Beispiel auf die Datenschutzhaftpflicht innerhalb der Drittschadenversicherung oder auf eine bestimmte Branche wie Öl und Gas⁶⁸. Auf Grund des relativ kleinen Marktes⁶⁹ und der dadurch geringen Granularität ist eine Fokussierung jedoch nur schwer umsetzbar. 2015 entsprach das weltweite Marktvolumen der Cyber-Versicherung 0,97 % des weltweiten Marktvolumens der Feuer- und Sachversicherung.⁷⁰

Eine Positionierung zwischen den Strategien führt normalerweise zu einer Performance unter dem Industrielevel, somit wird davon in dieser Analyse abgeraten.⁷¹

Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurde untersucht, wie sich ein Versicherer durch Cyber-Versicherungslösungen für Cyber-Risiken am Markt strategisch positionieren kann. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Digitalisierung nach der obigen Definition das Spektrum der Cyber-Risiken nicht erweitert, sondern nur die kritische Masse dahinter deutlich erhöht hat. Somit sind alle Cyber-Risiken für diese wissenschaftliche Arbeit relevant gewesen.

Cyber-Security-Maßnahmen werden eingesetzt, um sich gegen Cybercrimes zu schützen. Dieser Schutz ist in der Regel jedoch nicht ausreichend und kann durch eine Cyber-Versicherung erweitert werden.

Eine optimale strategische Positionierung auf dem Cyber-Versicherungsmarkt ist nicht eindeutig, da verschiedene Strategien zum Erfolg führen können. Jedoch kann aufgrund von aktuellen Tendenzen davon ausgegangen werden, dass eine Kostenführerschaft in naher Zukunft gerade vielversprechenden Industrie-Cyber-Versicherungsgeschäft nicht erfolgreich sein wird. Hier sind die Kosten noch nicht die dominierenden Determinanten, besonders wenn die stark steigenden Cyber-Security-Budgets berücksichtigt werden.⁷² Ein Trend, den Versicherer erkannt haben, ist, dass der Risikotransfer nur ein Treiber von vielen für den Kauf einer Cyber-Police ist. Daher versuchen sie immer mehr, sich über Services im Bereich Cyber zu differenzieren. Nach einer Studie der Swiss Re planen 70 % der Cyber-Versicherer präventive und schadenmindernde Services,⁷³ meistens in Zusammenarbeit mit Cyber-Security-Unternehmen⁷⁴.

Allianz, Apple, Aon und Cisco sind Musterbeispiele für Differenzierung durch Service. Seit Anfang Februar 2018 bieten sie in einer Kooperation ihren Kunden die Angebote der jeweils anderen zu verbesserten Konditionen an. Allianz wird in Zukunft beispielsweise Geschäftskunden von Apple und Cisco eine Cyber-Versicherung ohne Selbstbehalt anbieten und Kunden dieser vier Unternehmen haben wiederum Zugriff auf die Cyber-Notfallteams von Aon und Cisco.⁷⁵

¹ Vgl. McKinsey Global Institute, 2017, S. 8.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015, S. 4.

³ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2013, S. 7.

⁴ Vgl. Bundeskriminalamt, 2016, S. 5.

⁵ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2016, S. 4 – 5.

⁶ Vgl. Gartner, 07.12.2017.

⁷ Vgl. Aon Inpoint, 2017, S. 6.

⁸ Vgl. Loebbecke, 2006, S. 360.

⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015, S.3.

¹⁰ Vgl. Dilsizian/Siegel, 2014, S. 1 – 2.

¹¹ Vgl. Warwitz, 2016, S. 35 – 38.

¹² Vgl. Keuper et al., 2014, S. 5 – 8.

¹³ Vgl. Biener et al., 2015a, S. 132.

¹⁴ Vgl. Keuper et al., 2014, S. 5 – 8.

¹⁵ Vgl. Gibson, 1983, S. 34.

¹⁶ Vgl. Cabinet Office, 2011, S. 11.

¹⁷ Vgl. Kramer et al., 2009, S. 24 – 42.

¹⁸ Vgl. Hirschler et al., 2002, S. 58.

¹⁹ Vgl. Kramer et al., 2009, S. 24 – 42.

²⁰ Vgl. The White House, 2003, S. 1.

²¹ Vgl. Andelfinger/Hänisch, 2017, S. 92-98.

²² Cebula/Young, 2010, S. 1.

²³ Vgl. Knight, Stand 01.03.2018; Bamberg et al., 2012, S. 15 – 32; Laux et al., 2005, S. XXII; Biener et al., 2015b, S. 4.

²⁴ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision, 2006, S. 144 – 156.

²⁵ Vgl. Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors, 2009, S. 3 – 18.

²⁶ Vgl. Cebula/Young, 2010, S. 2.

²⁷ Vgl. Cebula/Young, 2010, S. 2 – 4.

²⁸ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2015, S. 16.

²⁹ Vgl. Biener et al., 2015b, S. 5.

³⁰ Vgl. Biener et al., 2015b, S. 5.

³¹ Vgl. Keuper et al., 2014, S. 5 – 7.

³² Vgl. Gantz/Reinsel, 2012, S. 1 – 2.

³³ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2017, S. 10.

³⁴ Vgl. Gordon/Ford, 2006, S. 13 – 14.

³⁵ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2015, S. 9.

-
- ³⁶ Vgl. Union, 2008, S. 6.
³⁷ Vgl. Sparkasse Nürnberg, Stand 01.03.2018.
³⁸ Vgl. Kaspersky, Stand 01.03.2018.
³⁹ Vgl. Gartner, Stand 07.12.2017.
⁴⁰ Vgl. European Union Agency For Network And Information Security, 2018, S. 23 – 25.
⁴¹ Vgl. Kappes, 2013, S. 95 – 96.
⁴² Vgl. Fox-Brewster, 2018, Stand 01.03.2018; Dunton, 07.02.2018.
⁴³ Vgl. McAfee Labs, 2015, S. 70.
⁴⁴ Vgl. Gorman/McDonald, 2012, S. 1.
⁴⁵ Vgl. Mathews, 2017, Stand 01.03.2018.
⁴⁶ Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. 2015, S. 17.
⁴⁷ Vgl. Brenner/Misu, 2015, S. 98 – 99.
⁴⁸ Vgl. Hax, 1962, S.14.
⁴⁹ Vgl. The Council of Insurance Agents & Brokers, 2016, S. 5.
⁵⁰ Vgl. Biener et al., 2015a, S.136.
⁵¹ Vgl. Gartner, 07.12.2017.
⁵² Vgl. Aon Inpoint, 2017, S. 6.
⁵³ Vgl. Porter, 1985, S. 1 – 30.
⁵⁴ Vgl. Porter, 1985, S. 4 – 11.
⁵⁵ Vgl. Porter, 1985, S. 12 – 14.
⁵⁶ Vgl. Aon Inpoint, 2017, S. 6.
⁵⁷ Vgl. Charles et al., 2011, S. 381.
⁵⁸ Vgl. Biener et al., 2015a, S. 135.
⁵⁹ Vgl. Betterley, 2017, S. 5 – 8.
⁶⁰ Vgl. Porter, 1985, S. 21.
⁶¹ Vgl. Swiss Re Economic Research & Consulting, 2016, S. 21; The Financial Times, 2017.
⁶² Vgl. Porter, 1985, S. 14.
⁶³ Vgl. The Council of Insurance Agents & Brokers, 2016, S. 4.
⁶⁴ Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty SE, Stand 01.03.2018.
⁶⁵ Vgl. AIG US, Stand 01.03.2018.
⁶⁶ Vgl. Beazley, Stand 01.03.2018.
⁶⁷ Vgl. Porter, 1985, S. 15 – 16.
⁶⁸ Vgl. Munich Re Syndicate Limited, Stand 01.03.2018
⁶⁹ Vgl. Aon Inpoint, 2017, S. 6.
⁷⁰ Vgl. Organisation for Economic Co-Operation and Development, Stand 01.03.2018; Aon Inpoint, 2017, S. 6.
⁷¹ Vgl. Porter, 1985, S. 16 – 17.
⁷² Vgl. Gartner, 07.12.2017; Cohen, 25.01.2017; Morgan, 13.12.2015.
⁷³ Vgl. IBM Institute for Business Value, 2016, S. 2.
⁷⁴ Vgl. Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2017, S. 76 – 77.
⁷⁵ Vgl. Apple, 2018, Stand 01.03.2018; Allianz Global Corporate & Specialty SE, 2018b, Stand 01.03.2018; Cisco, 2018, Stand 01.03.2018.

Literaturverzeichnis

Allianz Global Corporate & Specialty SE (2018a): Allianz Cyber Protect Premium, URL: [http://www.agcs.allianz.com/assets/Global offices assets/ Germany/Financial Lines/AGCS Broschüre Cyber Protect Premium Okt 2016.pdf](http://www.agcs.allianz.com/assets/Global_offices_assets/Germany/Financial_Lines/AGCS_Broschüre_Cyber_Protect_Premium_Okt_2016.pdf), 01.03.2018.

Allianz Global Corporate & Specialty SE (2018b): Cisco , Apple , Aon und Allianz stellen Innovation im Management von Cyberrisiken vor, URL: https://www.allianz.com/de/presse/news/geschaeftsfelder/versicherung/180205_Cisco-Apple-Aon-Allianz-Management-Cyberrisiken/, 01.03.2018.

American International Group (2018): Cyber Insurance for Businesses, URL: <https://www.aig.com/business/insurance/cyber-insurance>, 01.03.2018.

Andelfinger, Volker P. / Hänisch, Till (2017): Industrie 4.0: Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern, Wiesbaden.

Aon Inpoint (2017): Global Cyber Market Overview: Uncovering the Hidden Opportunities, URL: <http://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/Cyber.pdf>, 28.02.2018.

Apple (2018): Cisco , Apple , Aon und Allianz stellen eine Premiere im Cyber-Risikomanagement vor, URL: <https://www.apple.com/de/newsroom/2018/02/cisco-apple-aon-allianz-introduce-a-first-in-cyber-risk-management/>, 01.03.2018.

Bamberg, Günter et al. (2012): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 15. Auflage, München.

Basel Committee on Banking Supervision (2006): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards 2006, URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128ger.pdf>.

Beazley (2018): Munich Re and Beazley launch Vector to provide enhanced solutions to large cyber risks, URL: https://www.beazley.com/news/2017/munich_re_and_beazley_launch_vector.html, 01.03.2018.

Betterley, Richard (2017): Cyber/Privacy Insurance Market Survey, Sterling 2017, URL: <https://www.irmi.com/online/betterley-report-free/cyber-privacy-media-liability-summary.pdf>.

Biener, Christian et al. (2015a): Insurability of cyber risk: An empirical analysis, in: Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice, Heft 1 (40) 2015, S. 131 – 158.

Biener, Christian et. al. (2015b): Cyber Risk: Risikomanagement und Versicherbarkeit 2015, URL: https://www.kessler.ch/fileadmin/09_PDFs/Cyber_Risk_Risikomanagement_und_Versicherbarkeit_de.pdf.

Brenner, Hatto / Misu, Cecilia (2015): Internationales Business Development: Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2015): Cyber-Sicherheits-Umfrage 2015, Bonn 2015, URL: https://www.allianz-fuer-cybersicherheit.de/ACS/DE/_downloads/cybersicherheitslage/umfrage2015_ergebnisse.pdf?__blob=publicationFile&v=5.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2016): Cyber-Sicherheit als Wettbewerbsvorteil in der Digitalisierung, Bonn 2016, URL: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Broschueren/Cyber-Sicherheit_als_Wettbewerbsvorteil.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2017): Cyber-Sicherheits-Umfrage 2017, Bonn 2017, URL: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/ACS/cyber-sicherheits-umfrage_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

Bundeskriminalamt (2016): Cybercrime: Bundeslagebild 2016, Wiesbaden 2016, URL: <https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Cybercrime/cybercrimeBundeslagebild2016.html>.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Digitale Souveränität: Schlüssel für Wachstum und Beschäftigung in der digitalen Welt, Berlin 2015, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

Cabinet Office (2011): The UK Cyber Security Strategy: Protecting and promoting the UK in a digital world, London 2011, URL: <https://www.gov.uk/government/publications/cyber-security-strategy>.

Cebula, James J. / Young, Lisa R. (2010): A Taxonomy of Operational Cyber Security Risks, Hanscom.

Charles, Oliver et. al. (2011): Kostenmodelle für Softwareproduktlinien, in: Informatik-Spektrum, Heft 4 (34) 2011, S. 377–390.

Cisco (2018): Cyber Security and Insurance, URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/security/cyber-insurance/index.html>, 01.03.2018.

Cohen, Tova (2017): Microsoft to continue to invest over \$1 billion a year on cyber security, in: Reuters 25.01.2017, URL: <https://www.reuters.com/article/us-tech-cyber-microsoft/microsoft-to-continue-to-invest-over-1-billion-a-year-on-cyber-security-idUSKBN15A1GA>, 01.03.2018.

Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (2009): CEIOPS` Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II: SCR standard formula - Article 111 (f) Operational Risk, 2009, S. 1 – 49.

Department of Defense (2016): Dictionary of Military and Associated Terms 2016.

Dilsizian, Steven E. / Siegel, Eliot L. (2014): Artificial intelligence in medicine and cardiac imaging: Harnessing big data and advanced computing to provide personalized medical diagnosis and treatment, in: Current Cardiology Reports, Heft 1 (16) 2014.

Dunton, Taylor (2018): McAfee Advanced Threat Research Warns of 2018 Winter Games Cyber-attacks, URL: https://www.mcafee.com/es/about/newsroom/press-releases/press-release.aspx?news_id=20180207005258, 01.03.2018.

European Union Agency For Network And Information Security (2018): ENISA Threat Landscape Report 2017, Athen 2018, URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-report-2016>.

Fox-Brewster, Thomas (2018): This „Olympic Destroyer“ Malware May Have Killed Winter Games Computers, in: Forbes 12.02.2018, URL: <https://www.forbes.com/sites/thomasbrewster/2018/02/12/winter-olympics-cyberattack-and-the-destroyer-malware/#1bd5ef5d37e4>, 28.02.2018.

Gantz, John / Reinsel, David (2012): THE DIGITAL UNIVERSE IN 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East, Framingham.

Gartner (2017): Gartner Forecasts Worldwide Security Spending Will Reach \$96 Billion in 2018, Up 8 Percent from 2017, URL: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3836563>, 01.03.2018.

Gibson, William (1983): Neuromancer in: Neuromancer, München.

Gordon, Sarah / Ford, Richard (2006): On the definition and classification of cybercrime, in: Journal in Computer Virology, Heft 1 (2) 2006, S. 13 – 20.

Hax, Karl (1962): Grundlagen des Versicherungswesen, Frankfurt am Main.

IBM Institute for Business Value (2016): Cyber: in search of resilience in an interconnected world, Zürich 2016, URL: http://www.swissre.com/library/archive/Demand_for_cyber_insurance_on_the_rise_joint_Swiss_Re_IBM_study_shows.html.

International Telecommunication Union (2009): Overview of cybersecurity, Genf 2009, URL: <https://www.itu.int/rec/T-REC-X.1205-200804-I>.

Kappes, Martin (2013): Netzwerk- und Datensicherheit: Die praktische Einführung, Frankfurt am Main.

Kaspersky (2018): Kaspersky Anti-Virus, URL: <http://www.kaspersky.co.in/anti-virus>, 01.03.2018.

Keuper, Frank et al. (2014): Digitalisierung und Innovation, Wiesbaden.

Knight, Frank H. (2018): Risk, Uncertainty, and Profit, URL: <http://oll.libertyfund.org/titles/knight-risk-uncertainty-and-profit>, 01.03.2018.

Kramer, Franklin D. et al. (2009): Cyberpower and National Security, Washington D. C. 2009.

Laux, H et al. (2005): Entscheidungstheorie, Berlin/Heidelberg.

Mathews, Lee (2017): NonPetya Ransomware Attack Cost Shipping Giant Maersk Over \$200 Million, in: Forbes 16.08.2017, URL: <https://www.forbes.com/sites/leemathews/2017/08/16/notpetya-ransomware-attack-cost-shipping-giant-maersk-over-200-million/#5e5499434f9a>, 01.03.2018.

McAfee Labs (2015): McAfee Labs Threats Report, Santa Clara 2015, URL: <http://www.mcafee.com/uk/resources/reports/rp-quarterly-threats-nov-2015.pdf>.

McKinsey Global Institute (2017): Das digitale Wirtschaftswunder - Wunsch oder Wirklichkeit 2017.

Morgan, Steve (2015): J.P. Morgan, Bank of America, Citibank And Wells Fargo Spending \$1.5 Billion To Battle Cyber Crime, in: Forbes 13.12.2015, URL: <https://www.forbes.com/sites/stevemorgan/2015/12/13/j-p-morgan-boa-citi-and-wells-spending-1-5-billion-to-battle-cyber-crime/#602a8913116d>, 01.03.2018.

Munich Re Syndicate Limited (2018): Munich Re Underwriting | Energy, URL: <https://www.munichre.com/syndicate457/business-solutions/underwriting/energy/index.html>, 01.03.2018.

O`Gorman, Gavin / McDonald, Geoff (2012): Ransomware : A Growing Menace, Mountain View 2012, URL: http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/ransomware-a-growing-menace.pdf.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (2017): Enhancing the Role of Insurance in Cyber Risk Management, Paris 2017, URL: <http://www.oecd.org/publications/enhancing-the-role-of-insurance-in-cyber-risk-management-9789264282148-en.htm>.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (2018): Insurance indicators, URL: <https://stats.oecd.org>, 01.03.2018.

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York.

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2013): Big Data - Bedeutung Nutzen Mehrwert, in: 2013.

Ralph, Oliver / Atkins, Ralph (2017): Swiss Re chief urges governments to back cyber insurers, in: Financial Times 28.12.2017, URL: <https://www.ft.com/content/0212ad0e-e72d-11e7-8b99-0191e45377ec>.

Scholz, Christian (2006): Handbuch Medienmanagement, Berlin/Heidelberg.

Sparkasse Nürnberg (2018): Tipps für sicheres Online-Banking, URL: <https://www.sparkasse-nuernberg.de/de/home/service/sicherheit-im-internet.html>, 28.02.2018.

Swiss Re Economic Research & Consulting (2016): Globale Versicherung 2016 und Ausblick für 2017/2018, Zürich 2016, URL: http://institute.swissre.com/research/overview/expertise_publication/globale-versicherung_2016_und_ausblick_fur_2017_2018.html.

The Council of Insurance Agents & Brokers (2016): Cyber Insurance Market Watch Survey: Executive Summary, in: 2016, URL: https://www.ciab.com/wp-content/uploads/2017/04/102016CyberSurvey_Final.pdf.

The White House (2003): The National Strategy To Secure Cyberspace, in: 2003, URL: https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyberspace_strategy.pdf.

Warwitz, Claudius (2015): Location-based Advertising im Kontext von Big Data: Determinanten der Konsumentenakzeptanz, Wiesbaden.

Die Transformation des Versicherungsvertriebs

Von Daniel Kaczmarek

Einleitung

Nach einer Studie der Unternehmensberatung OLIVER WYMAN befindet sich die Versicherungsbranche und mit ihr der Vertrieb im Umbruch. Zukünftig soll die Zahl von klassischen Versicherungsmittlern und -maklern in Deutschland von rund 245.000 im Jahr 2014 bis zum Jahr 2025 um etwa 100.000 sinken, vor allem getrieben durch neue Kundenbedürfnisse. Des Weiteren steht ein Großteil der Versicherungsgesellschaften vor einem Kostenproblem, da die ohnehin hohen Verwaltungskosten zusätzlich durch Vermittlerprovisionen und Maklercourtage in die Höhe getrieben werden.¹

Eine zusätzliche Herausforderung, der Versicherungsgesellschaften wachsen sein müssen, ist die Digitalisierung der Gesellschaft. Durch diese entwickeln sich verstärkt sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse, wie Flexibilität, Verfügbarkeit und Einfachheit. Bereits 2002 veröffentlichten BAUER ET AL. eine empirische Studie über den digitalen Vertrieb von Versicherungsprodukten und dessen Akzeptanz bei Privatkunden. Diese Akzeptanz wird vor allem durch niedrige Produktkosten, allgemeine Käuferfahrung im Internet sowie den Komfort beim Vertragsabschluss getrieben.²

In der Assekuranz sind diese neuen Bedürfnisse oft noch nicht mit dem traditionellen Vermittler- und Maklervertrieb vereinbar. Vor allem die Digitalisierung und die Vernetzung der einzelnen Akteure im Versicherungsvertrieb bieten dabei verschiedene Möglichkeiten, die bestehenden Vertriebskanäle zu erweitern oder zu verändern.

Im Folgenden werden die verschiedenen bestehenden Vertriebskanäle sowie mögliche zukünftige Modelle beschrieben und deren Erfolgspotenziale im Zuge veränderter Kundenbedürfnisse analysiert.

Die Einordnung des Vertriebs in die Unternehmensstrategie eines Versicherers

Definition des Versicherungsvertriebs

Der Versicherungsvertrieb ist die „[b]etriebswirtschaftliche Funktion des Versicherungsunternehmens, die der Verwertung des Gutes Versicherungsschutz am Absatzmarkt dient. [Aus] institutioneller Sicht ist der Vertrieb die Gesamtheit aller mit den Vertriebsfunktionen betrauten Organisationseinheiten und der dafür geschaffenen Strukturen im Versicherungsunternehmen.“³

Er agiert somit als Bindeglied zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen und übt dabei verschiedene Funktionen aus. Neben der Vermarktung von Versicherungsprodukten umfassen diese auch die Beratung von Kunden, den Vertragsabschluss, das Management von Bestandskunden und teilweise die Abwicklung von Kleinschäden. Zusätzlich unterliegt der Versicherungsvertrieb einer

Informationspflicht über die Rechte und Pflichten der Versicherungsnehmer.

Der klassische Versicherungsvertrieb kann dabei verschiedene Formen annehmen. Zunächst ist zu unterscheiden, inwiefern der Vertriebskanal an das Versicherungsunternehmen gebunden ist. Er kann vollständig in die Organisation des Unternehmens eingebunden sein, vertraglich gebunden oder aber völlig unabhängig als Makler agieren. Neben der persönlichen Beratung durch traditionelle Versicherungsvertreter und -makler erfolgt der Vertrieb von Versicherungsprodukten auch über den Direktvertrieb, also den Fernabsatz durch Telefon und Internet. Während in der Vergangenheit eine klare Trennung zwischen persönlicher Beratung und Direktvertrieb erkennbar war, bieten heute auch Vermittler und Makler ihren Kunden teilweise Kontaktmöglichkeiten über soziale Netzwerke und Apps, in welchen Versicherungsnehmer Fragen stellen sowie beispielsweise Schäden melden können.⁴

Zusätzlich eröffneten sich durch die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft weitere digitale Vertriebskanäle, wie Vergleichsportale oder andere Start-up-Unternehmen, die meist als Onlinemakler fungieren. Diese sollen den Kunden vor allem eine Preistransparenz bieten und einen schnelleren und einfacheren Zugang zu den Versicherungsprodukten schaffen.

Obwohl die prinzipielle Akzeptanz des Internets als Medium für den Versicherungsvertrieb hoch ist, nutzen viele Versicherungsnehmer diese Onlineangebote oft nur zur Selbstinformation.⁵ Der eigentliche Vertragsabschluss geschieht in den meisten Fällen, vor allem bei beratungsintensiven Produkten wie zum Beispiel der

Wohngebäudeversicherung, weiterhin bei den traditionellen Vertretern und Maklern. Nach einer Befragung des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) mangelt es bei Onlineangeboten für viele Kunden noch an Service und Vertrauen.⁶

Der Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Wahl des Vertriebsmodells

Die Vertriebsform einer Versicherungsgesellschaft lässt sich als Indikator für die Unternehmensstrategie nutzen. PORTER unterscheidet in seinen Ausführungen zur Unternehmensstrategie je nach strategischem Vorteil und Zielbereich drei verschiedene Strategien, die ein Unternehmen wählen kann: Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Fokussierung.⁷

Die Strategie der Kostenführerschaft ist durch niedrige Kosten als Wettbewerbsvorteil bei einem branchenweiten Absatz getrieben. Der Erfolg dieser Strategie entsteht durch eine hohe Kosteneffizienz der Produktion, die zu einem kostengünstigeren Angebot des Endproduktes führt. Dieses Angebot liegt unter dem Preis der Mitbewerber und führt so zu einem Preiskrieg im Segment der preissensiblen Kunden. Diesen kann nur das Unternehmen mit der effizientesten Produktion und den niedrigsten Preisen gewinnen.⁸

Die Differenzierungsstrategie beschreibt eine Differenzierung aus Konsumenten-sicht. Der durch die Konsumenten wahrgenommene Qualitätsunterschied zu den Mitbewerbern ist nach PORTER in diesem Fall wichtiger als der tatsächliche.⁹ MINTZBERG ET AL. beschreiben dabei verschiedene Möglichkeiten, sich von seinen Mit-

bewerbern abzuheben. Darunter fallen unter anderem das Unternehmensimage, überdurchschnittliche bedarfsgerechte Serviceleistungen, sowie der Aufbau einer exklusiven Marke.¹⁰ Unternehmensseitig wird davon ausgegangen, dass die Einzigartigkeit des Produkts einen höheren Preis begründet und eine starke Markenloyalität der Kunden nach sich zieht.

Während Kostenführerschaft und Differenzierung auf einen breiten Absatzmarkt abzielen, konzentrieren sich Unternehmen, die eine Fokussierungsstrategie verfolgen, auf Nischen. Sowohl ein bestimmtes Kundensegment als auch ein bestimmter geographischer Bereich kann eine Nische sein. Diese benötigt seitens der Versicherungsgesellschaften einen hohen Spezialisierungsgrad. Die Fokussierungsstrategie kann dann mit den vorangegangenen Strategien kombiniert werden, um so einen Wettbewerbsvorteil in der jeweiligen Nische zu schaffen.¹¹

Überträgt man diese generischen Strategien auf die Versicherungsbranche, so wählen Versicherungsunternehmen, die die Kostenführerschaft auf einem Markt verfolgen, häufig den Direktvertrieb, um ihre Produkte an den Absatzmarkt zu bringen. Dieses Vertriebsmodell kann vor allem für einfachere, weniger beratungsintensive Versicherungsprodukte wie die Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung verwendet werden, die sich in ihrer Preisfindung auf vergleichsweise wenige Parameter stützen. Durch die niedrige Anzahl an Angaben des Versicherungsnehmers wird somit das Underwriting vereinfacht und der allgemeine Verwaltungsaufwand auf Seiten des Unternehmens verringert. Des Weiteren sind Direktvertriebe oft vollständig in die Organisation der Versicherungs-

unternehmen integriert, wodurch zusätzliche Kosten wie Absatzprovisionen eingespart werden können. Die daraus resultierenden niedrigeren Kosten für Versicherer und Versicherungsnehmer bilden damit einen Wettbewerbsvorteil.

Bietet ein Versicherer komplexere Produkte wie die Wohngebäude- oder auch Berufsunfähigkeitsversicherungen an, in welchen für die exakte Evaluation des zu versichernden Risikos viele Parameter nötig sind, wird von den meisten Kunden eine individuelle, persönliche Beratung gefordert. Aus diesem Grund werden oft versicherungseigene oder versicherungsgebundene Vermittler genutzt, um diese Produkte zu vertreiben. Die persönliche Beratung durch geschulte Vertreter der Versicherung und die damit verbundene Serviceleistung, beispielsweise in Form von schneller Regulierung von Kleinschäden, wird von Versicherungsnehmern als Qualitätsmerkmal gewertet und verbessert somit das Unternehmensimage. Auf diese Weise kann sich ein Versicherer von anderen Marktteilnehmern differenzieren.

Die Digitalisierung als Treiber neuer Vertriebsformen

Neue Herausforderungen an den Vertrieb in Anbetracht veränderter Kundenbedürfnisse

Im Zeitalter der Vernetzung der Gesellschaft entstehen neue Erwartungen an Produkte und den angebotenen Service eines Unternehmens, wovon auch Versicherungen nicht ausgenommen sind. Die Interaktion mit einem Unternehmen soll vor allem schnell und einfach erfolgen.¹²

Während sich Versicherungsnehmer in der Vergangenheit häufig auf einen Vertriebskanal (meist Versicherungsmakler oder -vermittler) festlegten, werden Kunden zukünftig situativ den Kanal wählen, der ihnen für ihre jeweilige Problemlage am effizientesten erscheint.¹³ Der präferierte Vertriebskanal kann sich dabei im Laufe der Vertragsbeziehung ändern, so dass der einfache Wechsel von Vertriebskanälen möglich sein muss.¹⁴ Kunden, die sich nicht auf einen Vertriebsweg festlegen möchten, werden als hybride Kunden bezeichnet.

Den Wechsel von Vertriebswegen findet bereits heute in den verschiedenen Schritten der Customer Journey eines Versicherungsnehmers statt. Customer Journey bezeichnet die einzelnen Phasen, die ein Kunde in der gesamten Interaktion mit dem Unternehmen durchläuft. Dabei gibt es sowohl offline als auch online verschiedene Möglichkeiten für Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Im Versicherungszusammenhang ist die Customer Journey aufgrund des spezifischen Charakters des Produkts wie folgt aufgebaut: Eine umfassende Informationsphase durch den Kunden geht der Beratung, dem Angebot und dem Vertragsabschluss durch den Versicherer voraus, woraufhin Kundenservice sowie Schaden und Leistung die Vertragslaufzeit an sich ausmachen.¹⁵

Aktuell werden vor allem für die Informationssuche Online-Angebote genutzt. Diese Angebote entstammen häufig Vergleichsportalen, die als Online-Makler fungieren. Zum Vertragsabschluss selbst wird dann ein anderer Vertriebskanal gewählt.¹⁶ In Zukunft soll die Kundenbeziehung nach einer Studie von MAAS ET AL.

allerdings überwiegend digital stattfinden. Dabei soll auch der Vertragsabschluss in Zukunft größtenteils digital ablaufen.¹⁷

Aus dieser veränderten, nicht linearen Customer Journey resultiert somit die Notwendigkeit einer Vertriebsform mit mehreren Kontaktkanälen. Der Versicherungsvertrieb muss demnach auf verschiedenen Plattformen präsent sein, um mit bestehenden und zukünftigen Kunden optimal interagieren zu können.¹⁸ Vor allem Vergleichsportalen und Start-up-Unternehmen gelingen der Kanalwechsel und der erste Kundenkontakt über die Informationssuche dabei oft besser als traditionellen Versicherungsunternehmen, wodurch sich die Notwendigkeit einer Transformation des Vertriebs deutlich erhöht.

Eine erste Anpassung an diese Entwicklung seitens der Versicherungsunternehmen stellt die oben genannte Erweiterung des klassischen Vermittler- und Maklervertriebs dar. Durch die Einführung von Onlinekontaktmöglichkeiten über soziale Medien sowie durch Apps können Versicherungsnehmer nun entscheiden, wie sie mit ihrem Vermittler oder Makler in Kontakt treten möchten.

Mögliche Ausprägungen eines digitalisierten Versicherungsvertriebs

Die Unternehmensberatung OLIVER WYMAN beschreibt in ihren Ausführungen zum Versicherungsvertrieb der Zukunft drei Faktoren zu einer optimal ausgestalteten Customer Journey: „Digital Enablement“, „Integration der Kanäle“ und „Kosten/Effizienz“.¹⁹

„Digital Enablement“ bezeichnet dabei die Verbindung verschiedener Vertriebswege durch die optimale Nutzung der technischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die unter anderem durch die vollständige Standardisierung der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) erfolgen kann. Zusätzlich wünschenswert sind möglichst reibungslose Übergänge zwischen den Kontaktkanälen. Im Extremfall eines vollintegrierten Vertriebs bedeutet dies, dass keine Übergänge für den Kunden erkennbar sind. So kann sich der Vertrieb durch die verstärkte Kundenorientierung von anderen Marktteilnehmern, die in ihrer Vertriebsintegration weniger fortgeschritten sind, differenzieren. Diese Umstellung des Vertriebs soll dabei für die Versicherungsgesellschaft und somit auch für den Versicherungsnehmer kostengünstiger als die traditionellen Vertriebsformen sein, da durch die Standardisierung der EDV-Strukturen und die Vernetzung der Vertriebsorganisation die Teile der Verwaltungskosten, die durch einen Medienbruch entstünden, eingespart werden können.²⁰

Bereits die Einbindung von sozialen Medien und Apps bei Versicherungsvermittlern und -maklern ist dabei bereits ein erster Schritt in die Richtung eines Mehrkanalvertriebs. Auch die Erweiterung des Direktvertriebs durch prägnante, persönliche Beratung, beispielsweise in Form von Videotelefonie, ist als Ansatz zur Transformation zum Mehrkanalvertrieb zu verstehen. In diesen Fällen bleibt der Charakter der klassischen Vertriebswege grundsätzlich bestehen und wird um einen weiteren Kontaktkanal erweitert, um mit mehr (potenziellen) Kunden auf verschiedene Weisen interagieren zu können.

Eine weitere Möglichkeit der Kanalintegration ist die Digitalisierung der Organisation der Ausschließlichkeitsvertreter, wobei die Vernetzung der Vertreter untereinander und mit der Versicherungsgesellschaft optimiert wird. Dabei müssen vor allem die Bestände der einzelnen Vertreter zentralisiert werden. Dies hat vor allem eine Kosteneffizienz zur Folge. Zusätzlich kann dabei, wie oben genannt, auf die Einbindung von sozialen Medien und Apps zurückgegriffen werden, um die Kontaktmöglichkeiten zu erhöhen.

Eine optimale Anpassung an die neuen Kundenanforderungen kann allerdings ausschließlich ein vollständig integrierter Multikanalvertrieb gewährleisten, bei welchem die Grenzen zwischen klassischem Vermittler und Versicherungsgesellschaft fast völlig verschwimmen. Nur auf diese Weise kann sich der Vertrieb exakt an die individuelle Customer Journey anpassen und sich tatsächlich von anderen Marktteilnehmern differenzieren.²¹

Fazit

Die Digitalisierung der Gesellschaft wirkt sich stark auf den Versicherungsvertrieb und die gesamte Branche aus. Auch wenn es heute oft noch an Vertrauen zu den Online-Angeboten von Versicherungsgesellschaften mangelt, so erhöht sich dieses meist nach dem ersten Abschluss einer Police über das Internet.²² Trotzdem muss sich der Versicherungsvertrieb in Zukunft neu ausrichten, denn insgesamt werden hybride Kunden, die sich in ihrer Wahl des präferierten Vertriebskanals nicht festlegen, den Versicherungsmarkt dominieren. Diese Vielfalt an individuellen

Customer Journeys zeigt, dass der Versicherungsvertrieb auf mehreren Kanälen parallel geschehen muss.

Durch die gezielte Verwendung von Mehrkanalvertrieben können besonders die hybriden Kunden gewonnen werden, da der Kunde dabei in seiner Wahl des für ihn am besten geeigneten Vertriebskanals frei ist. Um den Kontaktkanal zu wechseln muss der Kunde in diesem Fall nicht mehr den Vermittler beziehungsweise seinen Versicherer wechseln. Dies führt so zu einer stärkeren Kundenbindung.

Um den Vertrieb auf verschiedene Kontaktkanäle ausweiten und verschiedene Kundenpräferenzen bedienen zu können ist eine starke Vernetzung der Vertriebskanäle erforderlich. Diese Vernetzung kann vor allem durch die systematische Digitalisierung und Integration der bestehenden Strukturen ermöglicht werden.

Die gelungene Integration der Vertriebskanäle differenziert das jeweilige Unternehmen besonders für hybride Kunden, da sich ein Multikanalvertrieb im Idealfall exakt an die sich ändernden Bedürfnisse des einzelnen Kunden anpassen kann. Die klassischen Vertriebsformen bleiben dabei in ihren Kernkompetenzen bestehen, jedoch werden ihre Grenzen verschwinden, um situativ auf die einzelnen Kundenpräferenzen an verschiedenen Punkten der Customer Journey eingehen zu können.

¹¹ Vgl. Porter, 1985, S. 11 – 26.

¹² Vgl. Bain & Company, 2016, S. 8.

¹³ Vgl. Bruhn/Hadwich, 2017, S. 48.

¹⁴ Vgl. Bruhn/Hadwich, 2017, S. 48.

¹⁵ Vgl. Maas et al., 2015, S. 26.

¹⁶ Vgl. GDV, 2016.

¹⁷ Vgl. Maas et al. 2015, S. 26. Befragung von 384 Führungskräften der Versicherungsbranche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

¹⁸ Vgl. Oliver Wyman, 2015, S. 4.

¹⁹ Vgl. Oliver Wyman, 2015, S. 5.

²⁰ Vgl. Oliver Wyman, 2015, S. 5f.

²¹ Vgl. Oliver Wyman, 2015, S. 5f.

²² Vgl. GDV, 2016.

¹ Vgl. Oliver Wyman, 2016.

² Vgl. Bauer et al., 2002.

³ Vgl. Wagner, 2017, S. 1042.

⁴ Vgl. Wagner, 2017.

⁵ Vgl. GDV, 2016.

⁶ Vgl. GDV, 2016.

⁷ Vgl. Porter, 1985, S. 11 – 26.

⁸ Vgl. Porter, 1985, S. 11 – 26.

⁹ Vgl. Porter, 1985, S. 11 – 26.

¹⁰ Vgl. Mintzberg et al. 2001, S. 121.

Literaturverzeichnis

Bain & Company (Hg.) (2016): Digitalisierung der Versicherungswirtschaft. Online verfügbar unter http://www.bain.de/Images/BainBrief_Versicherungen_Die-digitale-Herausforderung_FINAL.pdf, zuletzt geprüft am 03.03.2018.

Bauer, Hans H. / Sauer, Nicola E. / Brugger, Nicole (2002): Die Akzeptanz von Versicherungsdienstleistungen im Internet. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 91 (3), S. 329 – 363.

Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten (Hg.) (2017): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

GDV Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2016): Der digitale Versicherungskunde - Zentrale Ergebnisse im Überblick. Online verfügbar unter <https://www.gdv.de/de/themen/news/der-digitale-versicherungskunde---zentrale-ergebnisse-im-ueberblick-21810>.

Maas, Peter / Cachelin, Joël Luc / Bühler, Pascal (Hg.) (2015): 2050 Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte. Universität St. Gallen. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Univ. St. Gallen.

Mintzberg, Henry / Quinn, James Brian / Ghoshal, Sumantra (2001): The strategy process. Rev. European ed., [Nachdr.]. London: Prentice Hall.

Oliver Wyman (Hg.) (2015): Versicherungsvertrieb 2020. Die Vertriebsmodelle der Zukunft digital gestalten. Online verfügbar unter http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliverwyman/europe/germany/de/insights/publications/2015/aug/INS_Versicherungsvertrieb%202020_web.pdf, zuletzt geprüft am 04.03.2018.

Oliver Wyman (Hg.) (2016): Versicherung 2025. Ein Zukunftsszenario für die Gewinner von morgen. Online verfügbar unter <http://www.oliverwyman.de>, zuletzt geprüft am 28.02.2018.

Porter, Michael Eugene (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Wagner, Fred (Hg.) (2017): Gabler Versicherungslexikon. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Die Customer Journey als Differenzierungsmerkmal in einer digitalen Welt

Von Patrick Eckstein

Einleitung: Wettbewerbsdruck in Zeiten der Digitalisierung

In einem sich schnell ändernden Umfeld wächst der Anpassungsdruck auf arrivierte Versicherer. Der InsurTech Hype ist ungebremst und ersten Startups gelingt der Markteintritt sogar in Märkten mit hohen Eintrittshürden, wie etwa Ottonova in den deutschen Krankenversicherungsmarkt.¹ Nach den ersten Ängsten vor einer grundlegenden Disruption des Geschäftsmodells traditioneller Versicherungsbetriebe ist inzwischen in der Branche ein gewisses Umschwenken der Erwartungshaltung bzgl. des Effekts der Startups zu erkennen. Statt den Markt disruptiv zu verändern und den Erfolg der Versicherungsunternehmen zu gefährden, transformieren viele InsurTechs nur Teile des Geschäftsmodells.² Automatisierung von Underwriting (z. B. insurers.ai) oder Schadenbearbeitung (z. B. ControlExpert), Vereinfachung der Verwaltung für den Kunden (z. B. clark) oder etwa das Wiederaufgreifen eines Peer-to-Peer Versicherungsmodells (z. B. friendsurance). Startups arbeiten inzwischen auch häufig mit großen Versicherern zusammen³ oder werden sogar von ihnen finanziert⁴.

Stattdessen stehen der Branche nun aber Tech-Riesen, wie Google oder Amazon,

gegenüber, die die Customer Journey revolutioniert haben und deren Services tagtäglich von Milliarden Personen weltweit genutzt werden. Speziell im Bereich Kundenbindung und Kundenzufriedenheit besitzen sie einen großen Vorsprung gegenüber der Versicherungswirtschaft. Der US-Konzern Amazon etwa gilt global als eines der innovativsten Unternehmen und steht auch der Versicherungsindustrie Modell⁵ für die Aspirationen bezüglich dem von vielen Unternehmen angestrebten Wandel in organisatorischen Strukturen und in der Customer Journey. Der Vorstandsvorsitzende der Allianz, Oliver Bäte, warnte bei der Vorstellung der Zahlen für das Geschäftsjahr 2017 vor dem möglichen Konkurrenten aus Seattle: „Amazon ist viel wichtiger für uns, als es die traditionellen Wettbewerber sind“.⁶ Seine Aussage lässt sich als Anspielung deuten, sowohl auf Amazons Vorbildfunktion für die Allianz im Bereich Innovation und Kundenbeziehung, als auch auf die Befürchtungen vor einem Markteintritt; sie unterstreicht damit aber jedenfalls die richtungsweisende Relevanz des Tech-Konzerns für die Entwicklung der Branche im Zuge der Digitalisierung.

Wettbewerb um die Kundenschnittstelle

Der Begriff Digitalisierung bezeichnet vornehmlich „die Umwandlung von manuellen Prozessen und physischen Objekten in digitale Varianten, unter Nutzung neuer bzw. leistungsfähiger digitaler Technologien“.⁷ Digitalisierung der Assekuranz beschreibt also unter anderem die Automatisierung von Prozessen, wie der

Schadenregulierung oder der Sachbearbeitung, und die Bereitstellung von Leistungen im Internet, wie etwa dem Vertrieb. Im Bereich digitalisierte Geschäftsmodelle sind stark technologie-fokussierte Unternehmen wie Amazon der Versicherungsbranche jedoch weit voraus.

Eben dieses Amazon hat etwa den Einzelhandel revolutioniert, ohne auch nur einen einzigen physischen Laden zu besitzen. AirBnB ist einer der weltweit größten Anbieter von Wohnraum, ohne selbst Wohnungen zu besitzen, während Uber ohne Fahrzeuge Millionen von Menschen Mobilitätsdienstleistungen anbietet. Diese Beispiele veranschaulichen einen Trend, der sich auch in der Versicherungsbranche zeigt: Unternehmen gewinnen an Bedeutung, die nur noch die Schnittstelle zwischen Verbraucher und Anbieter abdecken und hier vermitteln, selbst aber kein Produkt anbieten. Im Bereich Versicherungen sind speziell Vergleichsportale wie Check24 zu zentralen Akteuren an der Kundenschnittstelle geworden. Sie punkten vor allem durch scheinbare Transparenz, Übersichtlichkeit und Einfachheit und verdienen an der Provision, die vom Anbieter des Produkts für Werbung und Vertragsabschlüsse bezahlt wird.⁸

Um diese Schnittstelle selbst bedienen zu können, müssen Versicherer sich anstelle der traditionellen Produktorientierung auf Kundenbedürfnisse und –wünsche fokussieren.⁹ In einer digitalen Welt möchten Kunden ihren Alltag ohne Umstände gestalten; auch der Prozess der Versicherung muss daher schnell, einfach und leicht ablaufen.¹⁰ Direkter Zugang zu jeder Zeit und von jedem Ort, ständige Abrufbarkeit aller relevanten Informationen, Speicherung von selbst hochgeladenen

Dateien und Transaktionshistorien und Transparenz über Zahlungsflüsse sind längst Marktstandard in Branchen wie dem Onlinehandel und werden von Kunden auch in anderen Bereichen erwartet.¹¹ Je nahtloser sich der Prozess in den Alltag des Versicherungsnehmers einfügt, desto wahrscheinlicher ist ein Vertragsabschluss.¹² Während Versicherungen weiterhin auf traditionelle Vertriebsmitarbeiter setzen, die Digitalisierung lange Zeit mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz verknüpfen,¹³ ist das Wachstumspotenzial an der Kundenschnittstelle speziell für Unternehmen, die neu in den Markt eintreten, enorm.

Auch die Versicherungsindustrie hat bereits erkannt, dass der Kontakt zum Kunden in Zukunft noch entscheidender wird. Eine Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2014 identifiziert den Aufbau einer stärkeren Beziehung zum Kunden als größte strategische Herausforderung der Assekuranz. Auf dem dritten Rang liegt das Ziel Kundenbedürfnisse besser zu verstehen.¹⁴ Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Versicherer ihren Fokus also noch stärker auf den Versicherungsnehmer, ihren Kunden, richten.

Customer Journey als zentrales Differenzierungsmerkmal

Konzept der Customer Journey

An der Schnittstelle zum Kunden ist die Nutzerfreundlichkeit, also das Ausmaß, zu dem die Leistung an die Bedürfnisse des Kunden angepasst ist, der entscheidende Faktor für Erfolg im Wettbewerb um den

Nutzer. Um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein ist es von Nöten, die Customer Journey zu betrachten. Das Konzept basiert auf der Idee, das Kundenerlebnis als strategischen Wettbewerbsvorteil zu nutzen und beschreibt „die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen über verschiedene Phasen“.¹⁵ Indem man den gesamten Prozess eines Produktes, von der Ausarbeitung, über Vertrieb und Marketing, bis hin zur Schadenbearbeitung aus Kundensicht betrachtet, wird darauf abgezielt, sich so stark wie möglich an den Bedürfnissen des Endkunden zu orientieren.¹⁶

BERGER-DE LEON ET AL. beschreiben vier Ansatzpunkte, die eine Optimierung der Customer Journey ermöglichen:¹⁷

Empathie für den Kunden in die Entwicklung aufnehmen: Es reicht nicht aus, sich mit der Frage „Was möchte der Kunde?“ zu beschäftigen. Wichtiger ist die Frage: „Wieso möchte er es?“, um das Bedürfnis zu verstehen und bestmöglich umzusetzen. Besonders bei digitaler Beratung und Prüfung des Risikoschutzes ist die vollumfängliche Auswertung verfügbarer Kundendaten ein Erfolgsfaktor, der von Kunden auch erwartet wird.¹⁸ Nur wenn der Versicherer die Motivation des Kunden für den Kauf einer bestimmten Versicherung versteht, kann er das Produkt und den Schutz optimieren und den Kunden auch digital und automatisiert optimal beraten.

Einführung eines iterativen Ansatzes: Kundenfeedback ist essenziell, um erfolgreiche Produkte anbieten zu können. Unternehmen müssen die Time-to-market reduzieren und bereit sein, auch bereits Prototypen zu veröffentlichen und vom Nutzer testen zu lassen. Aktuelle Rück-

meldungen können dann genutzt werden, um das Produkt weiterzuentwickeln oder einzustellen. Dazu gehört auch eine kontinuierliche Anpassung und Optimierung bestehender Prozesse und Produkte.

Funktionale Abteilungen durch agile, multifunktionale Teams ersetzen: In den eingefahrenen Strukturen und funktional gegliederten Einheiten, die in vielen Versicherungsunternehmen bestehen, fehlt es an Inspiration, Innovation und Flexibilität, um schnell auf sich verändernde Umweltbedingungen und Anforderungen reagieren zu können. Notwendig ist daher eine Agilität im Unternehmen, die von jedem Mitarbeiter selbst gelebt wird und eine Abkehr von den hierarchischen Führungssystemen der Versicherungsbürokratie. Interdisziplinäre Teams dagegen, geleitet von Führungskräften, die ihre Mitarbeiter unterstützen und befähigen, können auf neue Herausforderungen flexibel reagieren und innovative Lösungen erarbeiten.¹⁹

Verflechtung von operativen Einheiten und IT: Mit zunehmender Digitalisierung verändern sich Produkthanforderungen. Sowohl Technologien wie künstliche Intelligenz im Back End als auch Angebote wie intuitive Apps im Front End können von rein operativen Einheiten oftmals nicht umgesetzt und integriert werden. IT Expertise ist für solche Projekte unerlässlich und nutzerfreundlicher Technologieeinsatz ist oftmals Grundvoraussetzung für Erfolg in der digitalen Welt.

Während traditionelle Versicherungsunternehmen einen entsprechenden Wandlungsprozess erst in Teilen ihrer Organisation angestoßen haben, sind andere vor allem technologiegetriebene Branchen wie der Onlinehandel deutlich weiter.

Anwendbarkeit des Modells „Amazon“ in der Assekuranz

Gerade Amazon hat in diesem Segment bereits bewiesen, dass der Konzern genau versteht, wie Kunden einkaufen möchten. Versicherer nehmen Amazon als Vorbild für ihre Transformationsprozesse, denn Amazon bietet Kunden ein hervorragendes Einkaufserlebnis, auf dem der Erfolg der Unternehmung zu großen Teilen beruht. Amazons Customer Journey zeichnet sich dabei speziell durch fünf Aspekte aus,²⁰ die auch im Bereich Versicherungen anwendbar sind:

Vollständige Kaufhistorien: Kunden können alle getätigten Käufe inkl. der zugehörigen Daten auf Amazon jederzeit nachverfolgen und abrufen. Auch Versicherungskunden erwarten übersichtliche Historien über bestehende Verträge, Umstellungen und Schadenmeldungen. Transparenz über vergangene und aktuelle Aktivitäten und den bisherigen Verlauf der Versicherung sind dem Nutzer wichtig. Die Auswertung dieser Daten kann als Basis für Incentive-Programme genutzt werden. Wenn der Verlauf eines Kunden in der Haftpflichtversicherung seit vier Jahren schadenfrei ist, kann die Versicherung ihm eine Prämie versprechen, sollte auch das fünfte Jahr schadenfrei verlaufen.

Personalisiertes Käuferlebnis: Amazon hat Empfehlungen basierend auf vergangenen Aktivitäten und Erfahrungen mit ähnlichen Nutzern umfangreich integriert, um ein individuelles Shopperlebnis zu ermöglichen. Aufgrund von Daten aus anderweitigen Quellen (u. a. dem Onlinehandel) kann Amazon antizipieren, wann ein Kunde beispielsweise eine Erhöhung der Hausratversicherungssumme benötigt, ein

Kind bekommt oder mit seinem Partner in eine gemeinsame Wohnung zieht. Auf dieser Datengrundlage kann Versicherungsschutz bedarfsgenau vorgeschlagen und optimiert werden.

Auswahl und Preistransparenz: Amazon hat ein großes Sortiment, schlägt günstigste Angebote vor und bietet Transparenz bzgl. der Konditionen. Dies ähnelt dem Leistungsumfang eines Vergleichsportals wie Check24. Durch die Integration in die aktuelle Onlinelandschaft, die Amazon seinen Kunden bietet, kann das Produkt gezielt vermarktet werden und bietet sich für Cross-Selling Initiativen an. Unter dem Namen Amazon Protect werden dem Kunden beim Kauf von Elektronikartikeln bereits Garantieverlängerungs- und Sachschadenpolicen angeboten. Dieses Konzept ist auch auf andere Versicherungsprodukte erweiterbar. So kann beispielsweise beim Kauf einer Kletterausrüstung eine Unfallversicherung vorgeschlagen werden.

Qualitative Bewertungen: Reaktionen von anderen Kunden auf ein Produkt sind weit verbreitete Entscheidungskriterien.²¹ Diesem direkten und öffentlichen Feedback werden sich auch Versicherungen in Zukunft stellen müssen. Kundenbewertungen können dazu dienen, den Erfolg der Customer Journey zu messen und sind ein weiteres Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern.

Erfolgreiche Umsetzung und Kundenzufriedenheit: Amazon ist es gelungen, die bereits genannten Aspekte weitgehend erfolgreich umzusetzen, was von der seit Jahren hohen Kundenzufriedenheit²² unterstrichen wird. Hier bleibt abzuwarten, ob im Bereich Versicherung ähnliche

Erfolge erzielt werden könnten. In Anbetracht des bisher Erreichten ist davon jedoch auszugehen.

Diese Faktoren tragen in großem Umfang zu Amazons anhaltendem Erfolg bei und haben Millionen Nutzer auf die Plattform gelockt. Bereits Ende des Jahres 2015 zählte Amazon 304 Mio. aktive Kundenkonten weltweit.²³ Im April 2017 bestanden allein in den USA 80 Mio. Konten mit Prime-Mitgliedschaft,²⁴ dem kostenpflichtigen Premium-Abonnement, das Vorteile wie gratis Lieferung, Musik- und Video-streaming oder Rabatttage enthält. Amazon verfügt also über direkten Zugang zu einem enormen Markt, auf dem der Anteil der Kunden zunehmend wächst, die sich für das Rundum-Paket Amazon Prime entscheiden. Einfache Produkte wie eine kostenfreie Auslandsreisekrankenversicherung oder ein genereller Rabatt auf Amazon-Versicherungsprodukte ließe sich bestens mit einer Prime-Mitgliedschaft kombinieren. Hier könnte Amazon auch bei der Vermarktung der geplanten Krankenversicherung ansetzen, an der das Unternehmen gemeinsam mit Berkshire Hathaway und JP Morgan arbeitet.²⁵ So könnte Amazon einen weiteren Schritt auf dem Weg zu einem One-stop-shop des Onlinehandels bestreiten, in dem es seinen Kunden alle im Alltag notwendigen Produkte auf einer Seite bzw. in einem Angebot (Prime) zur Verfügung stellt.

Ansätze in der Versicherungswirtschaft

Um im Wettbewerb an der Kundenschnittstelle bestehen zu können, haben auch Versicherer bereits eine Vielzahl von Projekten und Kooperationen angestoßen. So gehört eine Innovationsabteilung inzwi-

schen zum Standardrepertoire in der Branche – Unternehmen wie die Allianz mit ihrer Global Digital Factory, haben diese Teams nicht nur organisatorisch, sondern auch räumlich ausgegliedert,²⁶ um der Innovation durch die Nähe zur historischen Firmenkultur keine Grenzen zu setzen. In diesem Umfeld wird sowohl an Projekten für das bestehende Geschäft, als auch an neuen Ideen und Visionen gearbeitet.

Diese Initiativen sind die Antwort, die Versicherungsunternehmen bisher auf die veränderten Anforderungen einer digitalen Welt gegeben haben. Mit dem Ziel, die Customer Journey zu optimieren und einen Teil des Geschäfts zu automatisieren, arbeiten die Unternehmen an einer Weiterentwicklung der Assekuranz. Der eingeschlagene Weg umfasst auch hier die von McKinsey identifizierten Schritte zur Optimierung der Customer Journey:²⁷ In den sogenannten Innovation Labs oder Digital Factories werden interdisziplinäre Teams mit starkem IT Schwerpunkt gebildet, die mittels agiler Methoden und iterativer Ansätze versuchen, die Kundenbedürfnisse bestmöglich einzuschätzen und in Prozesse und Produkte zu integrieren.²⁸

Mit dem Kfz-Versicherer Nexible, dem ersten rein digitalen Versicherungsunternehmen, hat die Munich Re Tochter Ergo im Oktober 2017 ein prominentes Produkt einer solchen Initiative auf den Markt gebracht. Nexible bietet Kunden eine schnelle und einfache Deckung, die Interessenten innerhalb von zwei Minuten abschließen können sollen. Sowohl Abschluss und Verwaltung als auch Schadenmeldung erfolgen rein digital via Smartphone, Tablet oder Computer. Sogar die Regulierung von Schäden erfolgt auto-

matisiert, sodass Kunden in der Regel in den ersten zwei Stunden nach Schadenmeldung ein Angebot zur Regulierung erhalten. Die Ergo orientiert sich damit an zunehmend digitalen Kunden und zielt mit Nexible darauf ab, Versicherung sowohl einfacher und schneller, als auch greifbarer und verständlicher zu machen.²⁹ Das Abschneiden des Digitalversicherers wird ein entscheidender Parameter sein, wenn es um das zukünftige Design der Customer Journey von klassischen Versicherungen geht.

Strategische Erfolgspotenziale einer optimierten Customer Journey

Mit dem Übergang in eine digitale Welt entstehen neue Herausforderungen für die Assekuranz, die es zu bestehen gilt, um sich am Markt behaupten zu können. Um auch in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu haben, müssen Unternehmen sich in einem veränderten Umfeld neu orientieren und ihre Strategie an die Umweltbedingungen anpassen. Eine Strategie ist gemäß MINTZBERG ein „Muster [...] [in] einer Abfolge von Entscheidungen“.³⁰ Sie dient der Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile. Hierfür unterscheidet PORTER drei grundlegende Alternativen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokus.³¹

Ersteres zielt darauf ab, die Kosten möglichst gering zu halten, um bei einem Preis unter dem Marktpreis eine möglichst große Marge zu erzielen. Kostenführer sind in der Versicherungsindustrie häufig Direktversicherer, die ihre Policen im Internet verkaufen und gleichzeitig auf eine kostspielige Vertriebsstruktur verzichten.

Die Differenzierungsstrategie dagegen ist auf Einzigartigkeit gerichtet. Produkte müssen Merkmale aufweisen, die von den Kunden bevorzugt werden und die die Produkte vom Angebot der Konkurrenz unterscheiden. Aufgrund der so entstandenen Nachfragepräferenz kann das Unternehmen einen höheren Preis als der Wettbewerb verlangen und somit eine größere Marge erzielen. Differenzierungsmerkmale sind etwa Leistungsumfang, Servicequalität oder persönliche Beratung.

Die Fokusstrategie wiederum lässt sich unterteilen in Kostenfokus und Differenzierungsfokus. Der fokussierte Bereich ist hier entweder eine spezielle Versicherungssparte oder ein bestimmter Teil der Wertschöpfungskette, in dem möglichst niedrige Kosten oder Einzigartigkeit erreicht werden soll.

Setzt ein Versicherer die Optimierung seiner Customer Journey ganzheitlich und erfolgreich um, so besitzt er primär ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Markt. Zwar erfordert die Entwicklung und Implementierung hohe Anfangsinvestitionen in Technologie und Mitarbeiter, jedoch kann das Unternehmen die nutzerfreundlichste Kundenerfahrung anbieten, von Unterzeichnung der Police, über die Abwicklung, bis hin zur Schadenregulierung – und Kundenzufriedenheit rechtfertigt höhere Preise. Besonders in der aktuellen Phase des Wandels, in der viele etablierte Versicherer ihre Customer Journey noch nicht an moderne Bedürfnisse angepasst haben, ist ein kundengerechtes Design des Produkts Versicherung ein enormer Wettbewerbsvorteil. Dies unterstreicht eine Studie von INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE und dem INSTITUT FÜR VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT an der Universität

St. Gallen: Kunden sehen einen großen Mehrwert in der Fähigkeit, sich wandelnde Kundenbedürfnisse einschätzen und auf sie reagieren zu können und dabei einen Schritt schneller zu sein als die Konkurrenz. Dass Mehrwert für die Kunden Loyalität erzeugt, stärkt die Positionierung am Markt zusätzlich.³²

In einer Branche mit traditionell hohem Eigenanteil an der Wertschöpfung³³ versuchen viele Unternehmen alle Aspekte der Wertschöpfungskette nutzerorientiert zu optimieren. Daher bietet sich gleichzeitig die Chance einer Fokussierung. Unternehmen, die nur einen Teil der Customer Journey spezialisiert an aktuelle Kundenwünsche anpassen, wie etwa eine automatisierte Schadenbearbeitung inklusive Eingabemaske und Regulierungsprozesse, können sich als Zulieferer für die Assekuranz differenzieren, solange noch nicht alle Marktteilnehmer eigene, qualitative Lösungen etabliert haben. Denn durch die Fokussierung werden alle Ressourcen auf ein Ziel gebündelt und ermöglichen Effizienz- und Geschwindigkeitsvorteile.

Im Gegensatz zur Differenzierungsstrategie und der entsprechenden Variante der Fokusstrategie lässt sich das Ziel der Kostenführerschaft nur bedingt mit der Optimierung der Customer Journey vereinigen. Denn diese zielt ab auf die kontinuierliche und aufwändige Anpassung der Leistung an aktuelle und veränderliche Kundenbedürfnisse und stellt damit Servicequalität und Nutzerfreundlichkeit in den Vordergrund. Diese Aspekte sind jedoch kostenintensiv und stehen damit im Widerspruch zum Geschäftsmodell eines Kostenführers. Auch wenn also das Erreichen einer kontinuierlich optimierten Customer Journey nicht deckungsgleich ist mit

der Strategie der Kostenführerschaft, so wird diese doch Bestand haben, da sich im Zuge der Digitalisierung durch zunehmende Datenanalyse und Automatisierungspotenziale ausreichend Möglichkeiten für starke Kosteneinsparungen bieten werden³⁴ und auf diesem Wege auch weiterhin strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

Fazit: Disruption der Assekuranz

Die Assekuranz befindet sich im Wandel – dieser ist in einer digitalen Welt unausweichlich geworden. Der Druck zur Veränderung des Geschäftsmodells und zur Beschreitung neuer, digitaler Wege kommt vorrangig von außerhalb der Branche und hat den Veränderungsprozess der Versicherer angestoßen. Sie haben inzwischen erkannt, dass eine stärkere Orientierung an Kundenbedürfnissen notwendig ist und verschieben den Fokus der Unternehmung vom Produkt auf den Versicherungsnehmer. Das Konzept der Customer Journey ist das Leitbild für Innovation und zeigt schon erste Ergebnisse, wie etwa den Digitalversicherer Nexible.

Jedoch schafft diese Entwicklung noch keine Entlastung, da der Rückstand der Assekuranz gegenüber Vorreitern der Digitalisierung weiterhin deutlich ist. Oliver Bätens anfangs zitierte Besorgnis ist daher nicht grundlos. Ein Eintritt Amazons in den Versicherungsmarkt würde den Druck auf arrivierte Versicherungsunternehmen deutlich erhöhen und den Konkurrenzkampf verschärfen.

Unabhängig davon jedoch, ob Amazon wirklich in großem Umfang in den Markt

eintreten wird, ist der Konzern aus Washington mit seiner Reputation für technologischen Erfolg aktuell der zentrale Treiber für den überfälligen Wandlungsprozess der Versicherungswirtschaft und hat den Blick der Versicherer geschärft für die neuen Herausforderungen, die die Digitalisierung stellt, aber auch für die Chancen und strategischen Erfolgspotenziale, die es zu nutzen gilt. Auch ohne einen Einstieg von Amazon oder disruptive Ideen von InsurTech Startups wird sich die Branche verändern und von innen heraus erneuern. Denn das Umfeld und die Kundenbedürfnisse werden sich weiterhin rapide verändern und die Zukunft der Assekuranz diktieren. Der Wettlauf um den zunehmend digitalen Kunden hat also gerade erst begonnen.

³³ Vgl. Bühler, 2015, S. 49.

³⁴ Vgl. Bühler, 2015, S. 37 – 38.

¹ Vgl. Schlenk, 2017.

² Vgl. Völler, 2016, S. 12 – 13.

³ Vgl. Völler, 2016, S. 14.

⁴ Vgl. Oliver Wyman und Policen Direkt, 2017, S. 30 – 31.

⁵ Vgl. Schnell, 2017a.

⁶ Fromme, 2018.

⁷ Schawel, 2018, S. 105.

⁸ Vgl. Lammenett, 2017, S. 266.

⁹ Vgl. Völler, 2016, S. 21 – 22.

¹⁰ Vgl. Bühler, 2015, S. 21.

¹¹ Vgl. Völler, 2016, S. 15.

¹² Vgl. Cebulsky et al., S. 363.

¹³ Vgl. Schnell, 2017b.

¹⁴ Vgl. Bühler, 2015, S. 27. Befragt wurden 387 Personen aus 106 Versicherungsgesellschaften in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

¹⁵ Vgl. Zinkann/Mahadevan, 2018, S. 159.

¹⁶ Vgl. Berger-De Leon et al., 2016.

¹⁷ Vgl. Berger-De Leon et al., 2016.

¹⁸ Vgl. Völler, 2016, S. 54.

¹⁹ Vgl. Maas et al., 2017, S. 9.

²⁰ Vgl. Mui, 2018.

²¹ Vgl. Bitkom, 11.01.2017.

²² Vgl. American Customer Satisfaction Index, 2016.

²³ Vgl. Statista, 2015.

²⁴ Vgl. Pandolph/Camhi, 2017.

²⁵ Vgl. O. V., 2018.

²⁶ Vgl. Mesmer, 2017.

²⁷ Vgl. Berger-De Leon et al., 2016.

²⁸ Vgl. Mesmer, 2017.

²⁹ Vgl. ERGO Group AG, 20.10.2017.

³⁰ Mintzberg, 2003, S. 11.

³¹ Vgl. Porter, 2014, S. 33 – 40.

³² Vgl. Bieck et al., S. 11.

Literaturverzeichnis

- ACSI LLC (Hg.) (2016): Benchmarks By Company. American Customer Satisfaction Index. Online verfügbar unter http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=0&Itemid=214&c=A mazon, zuletzt geprüft am 22.02.2018.
- Berger-De Leon, Markus / Kühn, Jochen / Ring, Ildiko / Straub, Maximilian (2016): Transforming life insurance with design thinking. Hg. v. McKinsey & Company, Mai 2016. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-life-insurance-with-design-thinking>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.
- Bieck, Christian / Maas, Peter / Schlager, Tobias (2013): Insurers, intermediaries and interactions. From channels to networks. Hg. v. IBM Institute for Business Value und Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG, St. Gallen. Online verfügbar unter <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03536USEN>, zuletzt geprüft am 03.03.2018.
- Bühler, Pascal (2015): Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. Hg. v. Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG und Adcubum AG. Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Cebulsky, Michael / Günther, Jörg / Heidkamp, Peter / Brinkmann, Falko (2018): The Digital Insurance – Facing Customer Expectation in a Rapidly Changing World. In: Linnhoff, Popien, Claudia et al. (Hrsg.): Digital Marketplaces Unleashed, Berlin: Springer Verlag.
- ERGO Group AG (20.10.2017): Versicherung rein digital: nexible startet Kfz-Produkt. Website. Online verfügbar unter <http://www.ergo.com/de/Media-Relations/Pressemeldungen/PM-2017/20171020-ERGO-Nexible>, zuletzt geprüft am 28.02.2017.
- Fromme, Herbert (2018): Angst vor Amazon. Süddeutsche Zeitung vom 16.2.2018. Online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/allianz-angst-vor-amazon-1.3870161>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.
- Lammenett, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maas, Peter / Bühler, Pascal / Fleischer, Martin (2017): Digitale Disruption in der Versicherungswirtschaft: Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche. In: Widmer, Alfred (Hg.): Der rasante technologische Wandel? Überforderung der Gesellschaft? Broker-Tagung 2016, Zürich: Dike Verlag Zürich (Versicherung in Wissenschaft und Praxis), S. 93 – 110. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/250494/>.
- Mesmer, Alexandra (2017): Allianz trainiert agile Entwicklung in geschütztem Raum. Digital Factory der Allianz. CIO vom 15.11.2017. Online verfügbar unter <https://www.cio.de/a/allianz-trainiert-agile-entwicklung-in-geschuetztem-raum,3565248>, zuletzt geprüft am 27.02.2018.
- Mintzberg, H. et al. (2003): The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, 4th edition, Pearson Education.
- Mui, Chunka (2018): Here's How Amazon Could Disrupt Health Care (Part 2). Forbes vom 7.2.2018. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2018/02/07/heres-how-amazon-could-disrupt-healthcare-part-2/#7fc62a5071e6>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.
- O. V. (2018): Warum Amazon eine Krankenkasse gründet. Handelsblatt vom 30.01.2018. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/us-gesundheitssystem-amazon-berkshire-hathaway-und-jp-morgan-gruenden-krankenkasse/20906974.html>, zuletzt geprüft am 07.03.2018.
- Oliver Wyman / Policen Direkt (Hg.) (2017): Zukunft von Insurtech in Deutschland. Der Insurtech Radar 2017.
- Pandolph, Stephanie / Camhi, Jonathan (2017): Amazon Prime subscribers hit 80 million. Hg. v. Business Insider vom 27.04.2017. Online verfügbar unter <http://www.businessinsider.de/amazon-prime-subscribers-hit-80-million-2017-4?r=US&IR=T>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.
- Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schawel, Christian / Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 6. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schlenk, Caspar Tobias (2017): "40 Millionen Euro? Das hätten uns die Investoren nicht freiwillig gegeben". Gründerszene vom 11.07.2017. Online verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/allgemein/interview-ottonova/2>, zuletzt geprüft am 07.03.2018.
- Schnell, Christian (2017a): Versicherer und das Vorbild Amazon. Die „Wilde Dreizehn“ berät über die eigene Zukunft. Handelsblatt vom 20.06.2017. Frankfurt/Main. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherer-und-das-vorbild-amazon-die-wilde-dreizehn-beraet-ueber-die-eigene-zukunft/19954690.html>, zuletzt geprüft am 07.03.2017.

Schnell, Christian (2017b): Wer überleben will, muss radikal umdenken. Versicherungsvertrieb. Handelsblatt vom 10.02.2017. Frankfurt/Main. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungsvertrieb-wer-ueberleben-will-muss-radikal-umdenken/19370992-all.html>, zuletzt geprüft am 06.03.2018.

Statista (Hg.) (2015): Annual number of worldwide active Amazon customer accounts from 1997 to 2015 (in millions). Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/237810/number-of-active-amazon-customer-accounts-worldwide/>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

Tropf, Teresa Maria / Miosga, Julia (2017): Kundenbewertungen sind wichtigste Kaufhilfe. BITKOM e. V., Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Kundenbewertungen-sind-wichtigste-Kaufhilfe.html>, zuletzt geprüft am 03.03.2018.

Völler, Michael (Hg.) (2016): Sozialisierung durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und -erfahrungen in der Assekuranz. Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium am 5. November 2015 in Köln. Köln: Bibliothek der Technischen Hochschule Köln (Forschung am ivwKöln, 3/2016).

Zinkann, Reinhard Christian / Mahadevan, Jochen (2018): Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In: Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Herr Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert zum 80. Geburtstag. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 157 – 169.

Einsatz von Oracles zur automatisierten Regulierung von Versicherungsschäden durch Smart Contracts

Von Markus Fiebig

Einführung

Unternehmen wie Amazon ü(b)t(en) nicht nur einen starken Einfluss auf den Online-Handel aus und setzen dort oft die Benchmark für das Kundenerlebnis. Auch der stationäre Einzelhandel und Elektronikhändler sehen sich einem zunehmend starken Konkurrenzdruck ausgesetzt. Das gleiche gilt für Banken, deren Kunden ihre Geschäfte jederzeit zu Hause online und nicht in der Filiale abwickeln möchten. Dienstleister wie PayPal wickeln Zahlungen kostenlos, weltweit und zu jeder Uhrzeit ab.

Während der stationäre Einzelhandel, Elektronikhändler aber auch Banken schon vor einiger Zeit von innovativen Unternehmen und neuen Technologien zur Adaption gezwungen wurden, blieb der Versicherungsbranche diese Entwicklung bislang weitestgehend erspart. Zwar erreichen die Neugründungen von so genannten InsurTechs und auch die Finanzierungsvolumina immer wieder neue Höchststände, jedoch musste sich noch kein traditioneller Versicherer in seiner Wettbewerbsposition geschwächt sehen.¹

Somit stellt sich die Frage, welche Innovation in der Lage wäre, diese Branche zu verändern. Eine denkbare Technologie, die radikal die bekannten Strukturen von Versicherungsunternehmen verändern könnte, ist die automatisierte Schadenregulierung mithilfe von Smart Contracts. Ihr Potential und ihre Beschränkungen werden in den folgenden Kapiteln erörtert.

Begriffserklärungen

Blockchain und Smart Contracts

Die Grundlage für die Erstellung von Smart Contracts stellt die sogenannte Blockchain dar. Als Blockchain wird eine verteilte, synchronisierte und replizierte digitale Datenstruktur bezeichnet, die ursprünglich erfunden wurde, um Zahlungen ohne Intermediäre wie Banken durchzuführen und double-spending, also das mehrfache Ausgeben eines Geldbetrages, zu verhindern.²

Die digital gespeicherten Daten werden dabei in Blöcken zusammengefasst und in chronologischer Reihenfolge in einer Kette abgelegt. Die Verifikation erfolgt auf Basis eines proof-of-work Protokolls. Eine komplexe Rechenoperation stellt sicher, dass eine Transaktion nur dann valide ist, wenn mehr als die Hälfte der Rechenleistung des Netzwerks zugestimmt hat. Die Teilnehmer, die diese Operationen durchführen, bezeichnet man als Miner.³

Jeder Block wird mit einem Hash-Code versehen, der einen Zeitstempel, die Transaktionen des Blocks und den Hash-Code des vorangegangenen Blocks enthält.⁴

Die gesamte Blockchain ist für jeden öffentlich einsehbar.⁵ Jeder Node, also jeder Computer, der eine sich ständig aktualisierende Kopie der Blockchain gespeichert hat, verhindert nachträgliche Manipulation, da die Manipulation die Hash-Codierung aller folgenden Blöcke verändern würde.⁶ Durch diesen Ansatz ist zwar eine Manipulation grundsätzlich möglich, jedoch mit einem so hohen Kostenaufwand verbunden, dass sie nicht lohnenswert wäre.

Ein Smart Contract ist ein kryptografisches Computerprogramm, das Vertragsbedingungen als programmierten Code enthält⁷ und einen bestimmten Wert bei Erfüllung dieser vorher definierten Bedingungen herausgibt.⁸ Da Smart Contracts als Blockchain-Anwendung implementiert werden, sind sowohl diese Bedingungen und als auch die übertragenen Werte transparent öffentlich einsehbar.

Erhält der Contract eine so genannte Message, überprüft der Code, ob die definierte Bedingung erfüllt wurde. Diese Message kann von einem anderen Smart Contract oder einem anderen externen Netzwerkteilnehmer gesendet werden.⁹

Herausgegeben werden können Geldbeträge in der Kryptowährung, auf deren Blockchain der Smart Contract implementiert wurde, oder so genannte Token, also digitale Vermögensgegenstände, die unterschiedliche Werte repräsentieren können (z. B. Smart Property als digitaler Eigentumsnachweis).¹⁰

Oracles

Es liegt in der Natur eines Versicherungsvertrages und dementsprechend der Schadenregulierung, dass Daten aus der

realen Welt benötigt werden, um das Vorliegen eines versicherten Schadens zu verifizieren und die Auszahlung vorzunehmen.¹¹

Die Struktur eines Smart Contracts lässt es jedoch nicht zu, Daten von externen Quellen (z. B. von Wetterportalen) abzufragen. Nimmt ein Smart Contract eine Auszahlung vor, wird die Transaktion unveränderlich in der Blockchain abgelegt und kann somit von den Nodes jederzeit überprüft werden. Da jedoch im speziellen Fall des Versicherungsvertrages die Transaktion nur verifiziert werden kann, wenn dem Node die entsprechenden Realitätsdaten vorliegen, muss auch der Node diese Informationen abfragen. Erfolgt aber die Datenabfrage von einer externen Stelle, so besteht die Möglichkeit, dass bei mehreren Abfragen unterschiedliche Ergebnisse erzielt werden.¹² Dies würde jedoch dem Konzept der Blockchain widersprechen. Zur Bereitstellung dieser Informationen wird deshalb ein weiterer Vertrag benötigt, der als Oracle bezeichnet wird.¹³

Auf den Oracle-Vertrag kann ohne Kompatibilitätsprobleme von anderen Verträgen aus zugegriffen werden.¹⁴ Oracles funktionieren in zwei Richtungen: sie können dem Smart Contract Daten zur Verfügung stellen (Inbound Oracle) und sie können Befehle des Smart Contracts, z. B. Zahlungen, ausführen (Outbound Oracle).¹⁵ Ein Oracle ist wiederum ein Smart Contract, somit kann eine einmal vorgenommene Übertragung der Realitätsdaten in ein für Smart Contracts auslesbares Format für immer nachvollzogen und nur durch Gegenbuchungen verändert werden. Der Oracle-Contract greift auf vertrauenswürdige Datenquellen (z. B. Be-

hörden) zu und speichert die Daten auf seiner Blockchain. Da hier nur eine einmalige Abfrage der Daten erfolgt und der Smart Contract des Versicherungsprodukts dann wiederum auf diesen Datensatz zugreift, führen mehrmalige Abfragen zu unterschiedlichen Zeitpunkten immer zum gleichen Ergebnis.¹⁶

Voraussetzungen für automatisierte Schadenregulierung

Parametrische Versicherung

Die Niederschrift der Vertragsbedingungen als Computerprogramm bringt die Voraussetzung mit sich, dass die Bedingungen zur Vertragserfüllung von einem Computer oder Algorithmus aus Datenbanken ausgelesen werden können und zugleich parametrischer Natur sind.¹⁷

Während bei der klassischen Schadenversicherung der Parameter nur zur Feststellung dient, ob ein versicherter Schaden vorliegt, und der tatsächliche Schaden, der auch die Auszahlung festlegt, erst noch bemessen werden muss, bestimmt bei einer parametrischen Versicherung der Parameter zugleich die Höhe der Schadenzahlung.¹⁸

Der Vergleich einer Gebäude- mit einer Risikolebensversicherung stellt sich somit wie folgt dar:

In der Gebäudeversicherung stellt z. B. ein Sturm der Windstärke 8 ein versichertes Ereignis, also einen auslesbaren Parameter, dar. Jedoch wird die tatsächliche Auszahlung durch den wirklich entstandenen Schaden determiniert. Eine Risiko-

lebensversicherung hingegen leistet eine vorher festgelegte Summe, wenn der Parameter „Todesfall“ eintritt. Somit wäre es denkbar, die Schadenregulierung in der Risikolebensversicherung über Smart Contracts zu automatisieren. Dabei würde die Notwendigkeit einer Schadenmeldung entfallen, da der Smart Contract selbstständig den Leistungsfall feststellen und die Schadenauszahlung vornehmen kann.¹⁹

Anforderungen an den Datenlieferanten

Da der Smart Contract nur die Informationen des Oracle-Contracts nutzen kann, um die Entscheidung über das Einleiten einer Auszahlung zu treffen, sind an den Oracle hohe Anforderungen bezüglich Vertrauenswürdigkeit und Vertraulichkeit zu stellen. Sämtliche Vertragsparteien dürfen keine Einflussmöglichkeiten auf die Informationen haben, die der Oracle-Contract zur Verfügung stellt.

Außerdem muss sichergestellt sein, dass die teilweise vertraulichen Informationen, die dem Oracle in ihrer Reinform vorliegen, nicht weitergegeben werden und auch nicht abgegriffen werden können.

Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, bereits vertrauenswürdige Stellen zu nutzen, die nicht manipulierbar sind. Im Beispiel der Schadenregulierung einer Risikolebensversicherung wird die Sterberkunde vom Standesamt ausgestellt. Da diese Behörde bereits großes Vertrauen genießt und sie als öffentliches Organ kein Interesse an einer Manipulation hat, könnte sie als Oracle fungieren.²⁰

Auswirkungen einer automatisierter Schadenregulierung auf die Wettbewerbsposition des Versicherungsunternehmens

Auswirkungen auf die Kostenstruktur

Eine vollständig automatisierte Schadenregulierung, hier illustriert am Beispiel der Risikolebensversicherung, bringt signifikante Kostenvorteile für das Versicherungsunternehmen mit sich.

Zum einen werden weniger Kapazitäten in den Schadenabteilungen benötigt, da die Regulierung im Normalfall vollautomatisch erfolgt. Der dadurch geringere Personalbedarf, die reduzierte Korrespondenz mit dem Kunden und der Wegfall von Gutachten senken schlussendlich die Kosten.

Zudem wird das Reporting vereinfacht, da sämtliche Daten zur Schadenregulierung standardisiert und automatisch abgelegt werden können und somit bei Überprüfungen durch z. B. die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) einfach nachvollzogen werden kann, warum in einem bestimmten Schadenfall wie entschieden wurde.

Automatisierte Schadenregulierung als Differenzierungsmerkmal

Deutlich signifikanter als der erzeugte Kostenvorteil ist aber die Differenzierung von den Wettbewerbern.

Die Geschwindigkeit der Schadenregulierung steigt enorm. Während aktuell nach Ausstellen der Sterbeurkunde der Regulierungsprozess beim Versicherer erst startet und u. U. mehrere Tage in Anspruch

nimmt, kann in Zukunft nahezu in Echtzeit ausgezahlt werden, nachdem der Sterbefall im Oracle-Contract des Standesamts registriert wurde.

Zudem sinkt damit der Aufwand für den Kunden, da keine Schadenmeldung mehr erfolgen muss. Speziell nach Todesfällen können sich die Angehörigen dann auf die Trauerbewältigung und andere organisatorische Aufgaben konzentrieren, während die Finanzen in Echtzeit und vollautomatisch reguliert werden.

Während im klassischen Versicherungsgeschäft bis zu einem gewissen Grad das Vertrauen des Kunden in den Versicherer nötig ist, dass dieser im Schadenfall schnell und unkompliziert zu einer Entscheidung kommt, ist dies in diesem Szenario nicht mehr nötig. Die Bedingungen für die Schadenauszahlung sind maximal transparent, es besteht keinerlei Einflussmöglichkeit auf die Auszahlung durch den Versicherer. Die Validierung erfolgt durch das Standesamt, eine bereits vertrauenswürdige Stelle, und jede Art der Manipulation würde sofort durch die Nodes des Netzwerks bemerkt werden.

Um diesen Vertrauensvorteil aber voll ausnutzen zu können, ist eine sinnvolle Strukturierung des Produktes notwendig, speziell im Hinblick auf die Wahl der Stelle, die den Oracle-Contract aktualisiert. Grundsätzlich ist einer der großen Vorteile bei der Nutzung von Smart Contracts und Blockchain die Dezentralisierung und damit das Entfallen der Notwendigkeit, einer zentralen Stelle zu vertrauen. Deshalb bietet sich der Einsatz dieser Technologien auch immer dann an, wenn zwei Geschäftspartner sich selbst und auch dritten Instanzen nicht bedingungslos

vertrauen.²¹ Nur dann überwiegt der Vorteil des gewachsenen Vertrauens den Nachteil der größeren benötigten Rechenleistung und höherer Kosten durch Hardware und Stromverbrauch.²²

Doch genau dieser Vorteil droht verloren zu gehen, wenn ein Oracle benötigt wird, um dem Smart Contract Daten aus der Realität bereitzustellen. Wenn ein privates Unternehmen den Versicherer mit Daten beliefert, besteht zumindest aus Kundensicht die Möglichkeit, dass durch den Versicherer Einfluss auf den Dienstleister ausgeübt wird.²³ Zwar wäre der Code des Smart Contracts noch immer unveränderlich und transparent und jede Auszahlung wäre für immer gespeichert und nicht manipulierbar, jedoch kann eine Manipulation der Entscheidungsgrundlage des Smart Contracts erfolgen.

Nur, wenn der Oracle eine neutrale und sowohl für den Versicherungsnehmer als auch für den Versicherer vertrauenswürdige Stelle ist, ergeben sich aus der automatisierten Schadenregulierung mit Smart Contracts Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Versicherern, die dazu zentralisierte Software nutzen.

Fokussierung durch automatisierte Schadenregulierung?

In den vorhergehenden Abschnitten wurde erläutert, inwiefern die automatisierte Schadenregulierung mit Smart Contracts zur Umsetzung der beiden durch MICHAEL PORTER beschriebenen generischen Strategien Preisführerschaft und Differenzierung beiträgt.²⁴

Zusätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit, mithilfe von Fokussierung Wettbewerbsvorteile zu generieren.²⁵ Auch

diese Strategie unterscheidet zwischen Preisführerschaft und Differenzierung.

Die Fokussierung könnte im Bereich der automatisierten Schadenregulierung darin liegen, dass nur eine oder wenige Sparten betrieben werden. In diesem Fall kann die Schadenregulierung den Vorteil der Smart Contracts voll ausnutzen, da nur wenige Spezialfälle die Bearbeitung durch Personal notwendig machen. Zudem reduziert sich auch in anderen Bereichen der Aufwand deutlich, z. B. in der Produktentwicklung, im Vertrieb, in aktuariellen Abteilungen, im Controlling und Reporting, aber auch in Compliance oder Revision. Dies wird durch ein auf eine breite Masse ausgelegtes Standardprodukt möglich gemacht, das nur wenig Freiraum zur Personalisierung bietet, dafür aber seine Kernaufgaben sehr effizient, kostengünstig und einfach erledigt. Die differenzierte Fokussierung erfolgt in diesem Fall eher über den Schadenservice als über persönlich zugeschnittene Versicherungspakete.

Es lässt sich also, bis zu einem bestimmten Grad, fokussierte Kostenführerschaft und Differenzierung zugleich erreichen. Laut Porter ist dies immer dann möglich, wenn Innovation ein Unternehmen in allen Bereichen konkurrenzfähiger macht.²⁶

Fazit

Vor dem Hintergrund der betrachteten Vorteile, die sich aus einer automatisierten Schadenregulierung ergeben, erscheint es unwahrscheinlich, dass mögliche Nachteile die Unternehmen von der Implementierung derartiger Technologien abhalten.

In der Anfangsphase der Implementierung lassen sich im Gegensatz zu alteingesessenen Industrien viele Kosteneinsparpotenziale realisieren, ohne auf Differenzierung zu verzichten und umgekehrt kann die Differenzierung mit wenig kostspieligen Maßnahmen vorangetrieben werden.²⁷

Zu beachten ist jedoch eine Tatsache, die auch Porter als problematisch ansieht: Zwar sorgt die disruptive Innovation kurz- bis mittelfristig für eine Unternehmensposition, in der Kostenführerschaft und Differenzierung gleichermaßen erreicht werden können. Ist die Technologie jedoch von Konkurrenten imitierbar und hat keine weiteren Alleinstellungsmerkmale, so befindet sich das Unternehmen langfristig in einem Zustand, der weder differenzierte noch konkurrenzlos günstige Produkte erzeugen kann. Dies führt langfristig zu einer mittelmäßigen Performance des Versicherers.²⁸

Somit reicht die reine Implementierung von Blockchain und Smart Contracts noch nicht aus, um die Marktposition dauerhaft zu verbessern. Vielmehr muss die Frage beantwortet werden, wie ein Unternehmen seine Position als Innovationsführer halten kann, wenn seine Konkurrenten die gleichen Technologien implementieren. Wird die Technologie erst einmal flächendeckend genutzt, muss sich jeder Versicherer wieder klar bezüglich der generischen Strategien Kostenführerschaft und Differenzierung positionieren.

¹⁰ Vgl. Bartoletti / Pompianu, 2017, S. 503.

¹¹ Vgl. Bartoletti / Pompianu, 2017, S. 503.

¹² Vgl. Scherer, 2017, S. 24.

¹³ Vgl. Kaulartz / Heckmann, 2016, S. 620.

¹⁴ Vgl. Morabito, 2017, S. 107.

¹⁵ Vgl. Morabito, 2017, S. 107.

¹⁶ Vgl. Scherer, 2017, S. 24.

¹⁷ Vgl. Kaulartz / Heckmann, 2016, S. 620.

¹⁸ Vgl. Arnoldussen, 2018.

¹⁹ Vgl. Hofmann et. al., 2018, S. 44.

²⁰ Vgl. Xu et. al., 2016, S. 9.

²¹ Vgl. Kaulartz / Heckmann, 2016, S. 620.

²² Vgl. Idelberger / Governatori, 2016, S. 178.

²³ Vgl. Buterin, 2014, S. 21.

²⁴ Vgl. Porter, 1985, S. 11.

²⁵ Vgl. Porter, 1985, S. 11..

²⁶ Vgl. Porter, 1985, S. 20.

²⁷ Vgl. Porter, 1985, S. 20.

²⁸ Vgl. Porter, 1985, S. 20.

¹ Vgl. WillisTowers Watson, 2018, S. 3.

² Vgl. Nakamoto, 2009, S. 1.

³ Vgl. Nakamoto, 2009, S. 3.

⁴ Vgl. Nakamoto, 2009, S. 3.

⁵ Vgl. Püttgen / Kaulartz, 2017, S. 251.

⁶ Vgl. Nakamoto, 2009, S. 3.

⁷ Vgl. Idelberger / Governatori, 2016, S. 167.

⁸ Vgl. Buterin, 2014, S. 13.

⁹ Vgl. Buterin, 2014, S. 14.

Literaturverzeichnis

Arnoldussen, Ludgar (2018): Parametrischer Trigger, unter: <https://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/parametrischer-trigger-1946091.html>, Stand 05.03.2018.

Bartoletti, Massimo / Pompianu, Livio (2017): An Empirical Analysis of Smart Contracts: Platforms, Applications, and Design Patterns, in: Brenner, Michael et al. (Hrsg.): Financial Cryptography and Data Security, 2017, S. 494 – 509.

Buterin, Vitalik (2014): A next-generation smart contract and decentralized application platform 2014, unter: http://www.the-blockchain.com/docs/Ethereum_white_paper-a_next_generation_smart_contract_and_decentralized_application_platform-vitalik-buterin.pdf, Stand 05.03.2018.

Hofmann, Erik et. al. (2018): Supply Chain Finance and Blockchain Technology, Cham 2018.

Idelberger, Florian / Governatori, Guido (2016): Evaluation of Logic-Based Smart Contracts for Blockchain Systems in: Alferes, Jose Julio / Bertossi, Alferes (Hrsg.): Rule Technologies. Research, Tools, and Applications, Cham 2016.

Kaulartz, Markus / Heckmann, Jörn (2016): Smart Contracts-Anwendungen der Blockchain-Technologie, in: Computer und Recht, Heft 9 (32) 2016, S. 618.

Morabito, Vincenzo (2017): Smart Contracts and Licensing in: Morabito, Vincenzo (Hrsg.): Business Innovation Through Blockchain: The B3 Perspective, Cham 2017, S. 101 – 124.

Nakamoto, Satoshi (2009): Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System 2009, <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, Stand 05.03.2018.

Narayanan, Arvind / Bonneau, Joseph (2016): Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction, Princeton 2016.

Porter, Michael E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York et. al. 1985.

Püttgen, Frank / Kaulartz, Markus (2017): Versicherung 4.0, in: ERA Forum, Heft 2 (18) 01.06.2017, S. 249 – 262.

Scherer, Mattias (2017): Performance and Scalability of Blockchain Networks and Smart Contracts, Umeå 2017.

WillisTowers Watson (2018): Quarterly InsurTech Briefing Q2 2018, unter: <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2018/09/quarterly-insurtech-briefing-q2-2018>.

Xu, Xiwei et al. (2016): The blockchain as a software connector in: Software Architecture (WICSA), 2016 13th Working IEEE/IFIP Conference on 2016, S. 182 – 191.