

---

Forschung am IVW Köln  
Band 3/2016

# Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und –erfahrungen in der Assekuranz

Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium  
am 5. November 2015 in Köln

Michaele Völler (Hrsg.)

**ivw**Köln

Institut für Versicherungswesen

**Technology**  
**Arts Sciences**  
**TH Köln**

**Michaele Völler (Hrsg.)**

**Forschungsstelle Versicherungsmarkt**

## **Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und –erfahrungen in der Assekuranz.**

**Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium am 5. November 2015 in Köln**

---

### **Zusammenfassung**

Die neue Welt ist intuitiv und leicht. Die Toleranz der Kunden gegenüber Umständlichkeit und Intransparenz sinkt. Andere Branchen bemühen sich schon heute darum, Kundenbedürfnisse jenseits der Industriegrenzen zu erkennen und zu bedienen. Erfahrungen, die Kunden in der digitalen Welt in anderen Branchen machen, prägen zunehmend ihre Erwartungen auch an Versicherungsunternehmen. Dies stellt die Assekuranz vor enorme Herausforderungen, da sie oft noch eher produktorientiert als kundenzentriert agiert. Der vorliegende Symposiumsband fasst die Kernaussagen der Fachvorträge des 20. Kölner Versicherungssymposiums zusammen. Es werden Ansätze von Versicherungsunternehmen vorgestellt, die sich schon heute darum bemühen, Kundenorientierung zu verbessern und positive Kundenerlebnisse zu ermöglichen.

### **Abstract**

Today's world is intuitive and simple. Customers do not accept inconvenience and lack of transparency any longer. Some industries are already striving for identifying and fulfilling customer needs beyond their traditional industry borders. Experiences made by customers in these industries have an impact on customer expectations towards insurance companies. This is an enormous challenge for the insurance industry as it is still acting in a more product-oriented way than with a focus on the customer. The proceedings give a summary of the talks of the 20th Cologne Insurance Symposium. It presents approaches of German insurance companies that are already striving for improvement of customer orientation and positive customer experiences.

### **Schlagwörter**

Digitalisierung, Innovation, Kundenorientierung, Kundenzentrierung, Kundenerwartungen, Kundenerfahrungen, Kundenzufriedenheit, Net Promoter Score, Versicherungswirtschaft, Wert, Wertarchitektur

## **Vorwort**

Am 5. November 2015 fand das 20. Kölner Versicherungssymposium statt, das diesmal von der Forschungsstelle Versicherungsmarkt zum Thema „Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und –erfahrungen in der Assekuranz“ gestaltet wurde.

Die neue Welt ist intuitiv und leicht. Die Toleranz der Kunden gegenüber Umständlichkeit und Intransparenz sinkt. Andere Branchen bemühen sich schon heute darum, Kundenbedürfnisse jenseits der Industriegrenzen zu erkennen und zu bedienen.

Erfahrungen, die Kunden in der digitalen Welt in anderen Branchen machen, prägen zunehmend ihre Erwartungen auch an Versicherungsunternehmen. Dies stellt die Assekuranz vor enorme Herausforderungen, da sie oft noch eher produktorientiert als kundenzentriert agiert.

Im Rahmen des Symposiums wurden Ansätze von Versicherungsunternehmen vorgestellt, die sich schon heute darum bemühen, die Kundenorientierung zu verbessern und positive Kundenerlebnisse zu ermöglichen.

Der vorliegende Symposiumsband fasst die Kernaussagen der Fachvorträge des 20. Kölner Versicherungssymposiums zusammen.

Mein Dank gilt allen Referenten und Autoren, die durch ihre interessanten Vorträge und Texte zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen haben, und den vielen Helfern, die für einen reibungslosen Ablauf am Tag des Symposiums gesorgt haben. Besonders danke ich Frau Brigitte Brettschneider und Frau Monika Linden, die bei der Organisation des Symposiums mitgewirkt haben.

Köln, Januar 2016

Michaele Völler

# Autorenverzeichnis

**Professorin Dr. Michaele Völler**

**Leiterin der Forschungsstelle Versicherungsmarkt  
am ivwKöln**



Michaele Völler (47) ist Professorin am Institut für Versicherungswesen der TH Köln und vertritt dort die Lehrfächer Strategische Unternehmensführung und Marketing. Sie ist Mitgründerin und Leiterin der Kölner Forschungsstelle Versicherungsmarkt und beschäftigt sich intensiv mit der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft, speziell mit dem veränderten Konsumentenverhalten in der digitalen Welt.

Vor ihrer Tätigkeit am ivwKöln hat sie über zehn Jahre als Strategieberaterin bei The Boston Consulting Group gearbeitet, zuletzt als Principal im Kölner Büro. Als Kernmitglied der BCG Praxisgruppe Versicherungen hat sie im Laufe ihrer Beraterkarriere zahlreiche Projekte für deutsche und internationale Versicherungsunternehmen durchgeführt.

**Dr. Thomas Zabel**

**Bereichsleiter Markt- und Kundenanalysen  
LVM Versicherung**



Dr. Thomas Zabel (40) ist Bereichsleiter Markt- und Kundenanalyse, Abteilung Kommunikation der LVM Versicherung. Er verantwortet dort die Teams Marktforschung und Data Mining. Im Mittelpunkt beider Teams stehen Analysen hinsichtlich Markt- und Kundenverhalten. Unterschiedliche mathematische Methoden werden für die Analysen verwendet und haben zum Ziel, Markt- bzw. Kundenpotenziale für die Unternehmung bzw. für den Vertrieb offen zu legen. Die Mitarbeiter beider Teams arbeiten in vielen fachübergreifenden Projekten.

Thomas Zabel hat Wirtschaftsinformatik an der WWU Münster studiert und am Institut für Wirtschaftsinformatik im Forschungsgebiet Künstliche Intelligenz promoviert. Er ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt mit seiner Familie in Münster.

## **Stefan Göbel**

**Leiter Unternehmenskommunikation**

**CosmosDirekt**



Vor seinem Eintritt bei CosmosDirekt 2010 setzte Stefan Göbel (50) seine beruflichen Erfahrungen in der Unternehmens-, Marken- und Produktkommunikation für verschiedene Unternehmen der Markenartikelindustrie ein. So war er von 2008 bis 2010 Bereichsleiter Unternehmenskommunikation beim Kamera- und Sportoptikerhersteller Leica, zuvor verantwortete er 16 Jahre die Corporate Communications beim Mineralwasserproduzenten Gerolsteiner. Vorangegangen waren Stationen bei den Sekt- und Spirituosenherstellern Henkell & Söhnlein und Söhnlein Rheingold.

Bei CosmosDirekt verantwortet Stefan Göbel die externe und interne Kommunikation, Marktbeobachtung und Ratings.

## **Martin Meyer-Gossner**

**Social Selling Strategist**

**Allianz SE**



Martin Meyer-Gossner (46) ist Webstrategieberater für zukunftsorientiertes Sales-, Marketing- und Change-Management. Er ist Gründer und Geschäftsführer von The Strategy Web™ und war Mitbegründer sowie Partner von silicon.de, einer der führenden B2B IT Entscheider Communities (2006 verkauft an CBS Interactive). In seiner Funktion bei Allianz SE fungiert er als Social Sales Strategie und berät das dortige Team im Social Media For Sales Team.

Auf Grund seiner Expertise spricht er regelmäßig auf Business-Veranstaltungen und moderiert zahlreiche internationale Digital-Veranstaltungen (u.a. dmexco).

**Dr. Degenhard Meier**

**Leiter Neue Geschäftsfelder  
HUK-COBURG**



Dr. Degenhard Meier ist 40 Jahre alt, verheiratet und hat drei Söhne. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Vallendar bei Koblenz, Siena und London. 2004 promovierte er in Aachen an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule. Der gebürtige Münchner war die letzten 13 Jahre für die Beratungsfirma „Bain & Company Inc.“ tätig. Im März 2014 wechselte Dr. Meier zur HUK-COBURG als Leiter der neuen Organisationseinheit „Neue Geschäftsfelder“.

**Dr. Jörg Rheinländer**

**Generalbevollmächtigter Komposit  
HUK-COBURG**



Dr. Jörg Rheinländer ist 46 Jahre alt, verheiratet und hat vier Kinder. Er studierte Physik in Göttingen und promovierte 1997 dort anschließend in Mathematik. Es folgten Beschäftigungen als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Georg-August-Universität in Göttingen und an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen. Im August 1999 wechselte der gebürtige Tübinger zur HUK-COBURG. Die Leitung der Abteilung Aktuariat Komposit wurde ihm 2008 übertragen. Von Januar 2010 bis Juni 2011 führte er zusätzlich die Abteilung Kraftfahrt. Seit 2013 ist er Generalbevollmächtigter der HUK-COBURG zuständig für die Abteilungen Kraftfahrt Betrieb, H/U/S-Betrieb und Aktuariat Komposit.

## **Dr. Astrid Stange**

**Mitglied des Vorstand der AXA Konzern AG**

**Ressort Strategie, Personal, Organisation**



Dr. Astrid Stange (49) studierte Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte zum Dr. rer. pol. am Institut für Volkswirtschaft der Technischen Universität Braunschweig. Ihre berufliche Karriere begann Astrid Stange 1993 bei der Bertelsmann Buch AG zunächst als Assistentin der Bereichsleitung. 1995 übernahm sie die Leitung Direktmarketing Service. 1998 wechselte sie zur Boston Consulting Group GmbH, wo sie 2011 zum Senior Partner und Managing Director ernannt wurde.

Zum 1. Oktober 2014 wechselte Astrid Stange in den Vorstand der AXA Konzern AG. Hier verantwortet sie das Ressort Strategie, Personal und Organisation.

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	III
AUTORENVERZEICHNIS .....	IV
1 DER KUNDE IN DER DIGITALEN WELT .....	9
2 DREIKLANG IM CRM – DREI GEWINNER!? .....	26
3 DER KUNDE ENTSCHIEDET – DIE NAHTLOSE VERZÄHNUNG VON ONLINE UND OFFLINE....	29
4 VON VERTRETERN UND KUNDEN – ÜBER BRÜCKEN UND GRENZEN DES SOCIAL SELLING..	35
5 NEW MOBILITY WORLD – HERAUSFORDERUNGEN IN DER AUTOVERSICHERUNG .....	43
6 KUNDENZENTRIERUNG IST PROGRAMM!.....	54

# 1 Der Kunde in der digitalen Welt

Professorin Dr. Michaele Völler

Leiterin der Forschungsstelle Versicherungsmarkt am ivwKöln

Der Begriff „Digitalisierung“ ist derzeit eines der häufigsten Schlagwörter in der Versicherungsbranche. Kaum ein Tag vergeht, ohne dass auf neue Veröffentlichungen, Studien oder Kongresse zu diesem Thema verwiesen wird. Als Branche mit einem immateriellen Produkt und als daten- und wissensbasierte Disziplin ist die Assekuranz prädestiniert für Digitalisierung [vgl. Müller-Peters/Völler 2014a, S. 331].

Der ursprüngliche Begriff aus der Datenverarbeitung steht lediglich für die „Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherung“ (engl: digitizing) [Hess 2014] – und in diesem Sinne ist die Versicherungswirtschaft schon lange digital.

In der neueren Interpretation umfasst der Begriff Digitalisierung auch den Änderungsprozess aufgrund der verstärkten Nutzung digitaler Möglichkeiten, der bei den Konsumenten zu neuen Arbeits- und Handlungsweisen sowohl im Berufs- als auch im Privatleben führt (engl. digitalization) [vgl. Hess 2014].

Beleuchtet man den Kunden in der digitalen Welt, so sind also nicht nur die neuen technologischen Möglichkeiten, sondern auch die veränderten Kundenerwartungen und das veränderte Kundenverhalten zu untersuchen. Die Digitalisierung liefert hierbei besondere Chancen in den drei Kernbereichen „Processes“, „Analytics“ sowie „Experience“.

**Die Digitalisierung liefert besondere Chancen in den drei Kernbereichen Processes, Analytics und Experience.**

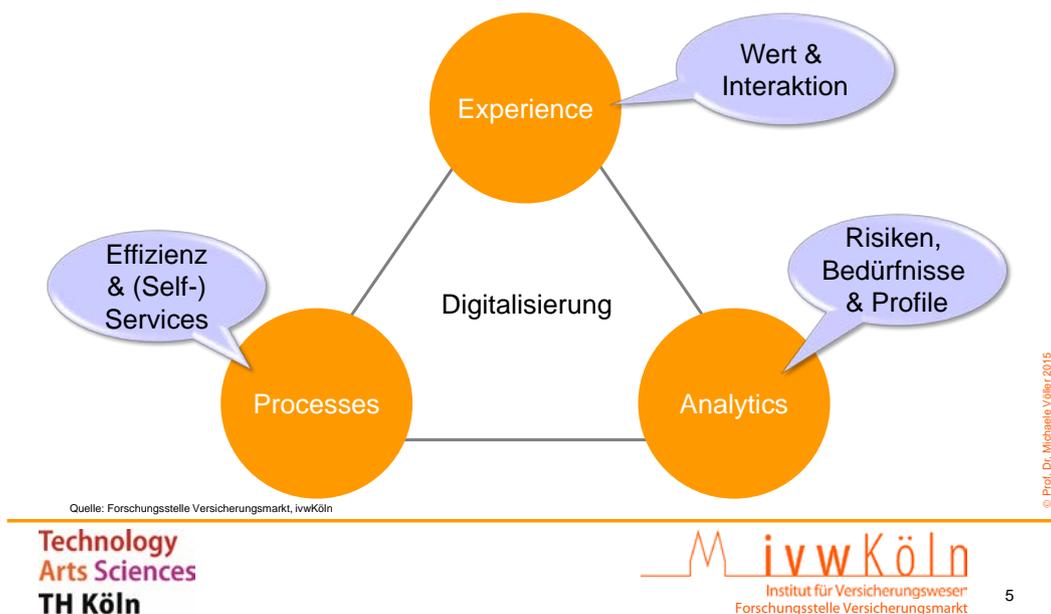


Abb. 1: Die drei Pole der Digitalisierung

Die Industrialisierung im Sinne einer möglichst hohen Automatisierung stellt den bekannten Kern im Bereich „Processes“ dar. Sie strebt effiziente, schlanke, schnelle und möglichst fehlerresistente Prozesse an, die repetitive manuelle Standardarbeiten ohne tiefere Wertschöpfung vermeiden. Diese Form der Effizienzsteigerung (innerhalb der Häuser) wird in der deutschen Assekuranz schon seit Jahren verfolgt.

Die digitale Welt bietet aber zusätzliche Chancen im Sinne der Effektivität: Die neuen Technologien können für neue (digitale) Zusatzservices vom Unternehmen zum Kunden hin genutzt werden, die einen erlebbaren Mehrwert bieten. Es gilt zudem, digitale Schnittstellen für elektronische „(Self-)Services“ zu schaffen, die vom Kunden als wertvoll und nützlich wahrgenommen werden.

Im Bereich „Analytics“ besteht die Herausforderung darin, den Kunden auf Basis der verfügbaren Daten besser zu verstehen, und zwar sowohl in Risikoprofilen und Präferenzen als auch in Bedarfen und Vertriebschancen. Dies erfordert ein systematisches Sammeln, Pflegen und Verarbeiten von Daten, um einerseits den Kunden bestmöglich zufriedenstellen zu können und andererseits zugleich die wirtschaftlich sinnvollste Option auszuwählen. Die digitalen Giganten setzen hierzu bereits Big Data sowie Echtzeitanalysen und -prognosen ein und passen so ihre Angebote optimal auf den einzelnen Kunden an, während die meisten Versicherer heute nicht einmal das Potenzial ihrer internen Daten im Sinne von „Small Data“ ausschöpfen.

Im Bereich „Experience“ bieten sich durch die Digitalisierung neue Chancen bezüglich Kundenorientierung und Interaktion. Die Kundenerfahrung wird dadurch geprägt, wie hoch der vom Kunden wahrgenommene Wert ist, aber auch wie häufig eine (positive) Interaktion stattfindet. Aufgrund der Natur der heutigen Versicherungsprodukte und -services findet allerdings bislang nur selten überhaupt irgendeine Interaktion statt. Digitale Zusatzservices eröffnen die Möglichkeit, das Produkt positiv erlebbar zu machen.

Bei der Verbesserung der Kundenerlebnisse geht es im Kern um das alte Konzept des Kundenbeziehungsmanagement (engl. Customer Relationship Management, CRM). Hippner und Wilde definieren CRM als „kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ [Hippner/Wilde 2002, S. 6ff]

Neu sind die technologischen Möglichkeiten und der Grad der Individualisierung, mit denen CRM in der heutigen Zeit betrieben werden kann. Durch gute „Analytics“ erreicht man ein besseres Kundenverständnis, so dass die Kundenorientierung optimiert und Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte individualisiert auf den Kunden abgestimmt werden können. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bieten eine Fülle an neuen Chancen, den Kunden besser kennenzulernen und mit ihm zu interagieren. Bei-

spielsweise gestatten Social Media nicht nur die Interaktion und den Dialog mit den Kunden, sie verlangen sie sogar, während im „Web 1.0“ noch eine Einweg-Kommunikation im Sinne der Bereitstellung einer „digitalen Broschüre“ über die Website stattfand [vgl. Völler 2012, S. 4].

Nimmt man die Perspektive des Durchschnittskunden ein, so sind überzeugende Kundenerfahrungen (engl. customer experiences) und Interaktionen noch immer Stiefkinder in der Versicherungsbranche.

**Customer Experience and Interaction – noch immer ein Stiefkind in der Versicherungsbranche!**

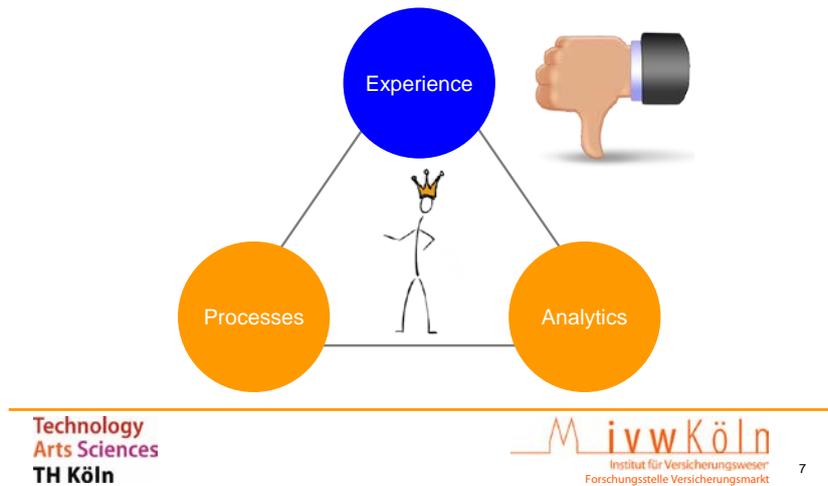


Abb. 2: Kundenerfahrungen und Interaktion in der Assekuranz

Dies ist nicht erstaunlich, wenn man sich die Natur des Produkts vor Augen hält: Eine Versicherung ist ein in die Zukunft gerichtetes Leistungsversprechen. Das Produkt ist damit zwar leicht zu digitalisieren, bietet aber kaum Anlässe zur Kundeninteraktion.

**Versicherungen sind prädestiniert für Digitalisierung, haben aber das Handicap geringer Kundeninteraktion.**



Abb. 3: Das Produkt „Versicherung“

Die Produkte mögen aus Sicht der Versicherungsunternehmen, insbesondere der Produktmanager und Aktuare, durchaus große Werte für den Kunden bieten. Der Kunde nimmt diese aber in der Regel gar nicht wahr. Auf dem Weg zur Arbeitsstätte erlebt er mit „Freude am Fahren“ sein Auto, spürt aber gewöhnlich nicht seine Kfz-Versicherung. Bei einigen Direktversicherern mag der Abschluss der Versicherung mittlerweile recht einfach und intuitiv gestaltet sein, nach der Kaufentscheidung erleidet das Produkt aber auch hier das Schicksal ausbleibender Kundeninteraktion. Nur ein Bruchteil der Versicherten erlebt einen Schadenfall, in dem die möglicherweise durchaus großartigen Schadenservices Begeisterung auslösen können. So beschränkt sich die erlebte Interaktion bei den meisten Kunden auf den jährlichen Erhalt und das Bezahlen der Beitragsrechnung - was offensichtlich nicht zu erhöhter Kundenzufriedenheit führt.

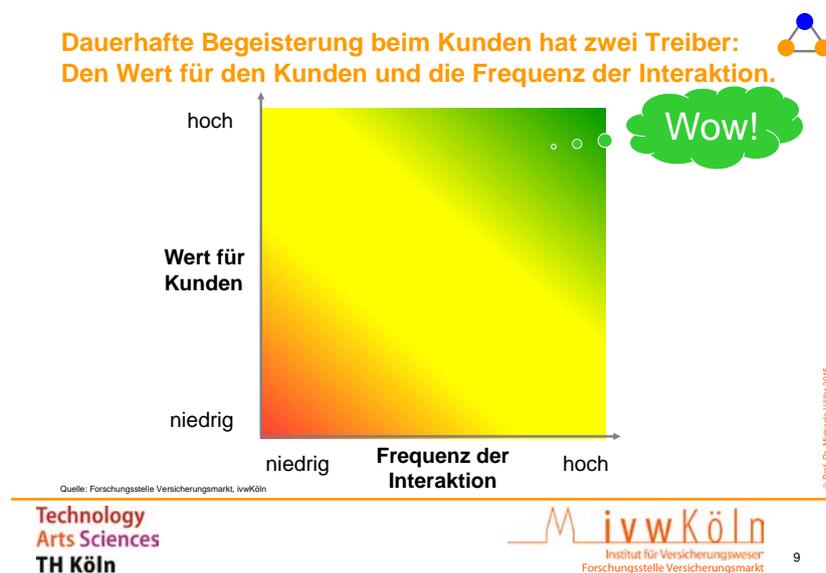


Abb. 4: Die beiden Treiber für Begeisterung

Dauerhafte Begeisterung beim Kunden hat also zwei Treiber: Den Wert für den Kunden und die Frequenz der Interaktion. Beim Wert geht es dabei wie oben bereits erläutert um den vom Kunden wahrgenommenen Wert, der sowohl das „Wie?“ als auch das „Was?“ betrifft.

Aufgrund der derzeitigen Produkt- und damit Interaktionsgestaltung liegt die Assekuranz eher im roten Bereich mit niedriger Kontaktfrequenz und wenig spürbaren Werten. Bei einigen Versicherern gibt es durchaus überzeugende Erlebnisse in einzelnen Transaktionen, z. B. im Abschlussprozess bei den Direktversicherern oder im Schadenfall bei Versicherern mit einem umfassenden Schadenservice, jedoch erfährt nur ein Bruchteil des Gesamtbestandes aufgrund der geringen Ereignishäufigkeit pro Kunde und Jahr diese Werte. Somit ist die Versicherungswirtschaft in der Frequenz-Wert-Matrix (in Abb. 4) eher links im roten oder allenfalls im gelben Bereich verortet.

Die „digitalen Giganten“ wie Google, Apple, Amazon und Facebook bedienen hingegen beide Hebel, den Wert für den Kunden und die Frequenz der Interaktion. Unter massiver

Datennutzung schaffen sie es, möglichst viel Wert zu bieten, der möglichst häufig vom Nutzer abgerufen wird. Hierzu entwickeln sie ihre Dienste fortlaufend weiter.

Beispielsweise startete Google als eine besonders intuitive, leicht zu bedienende und für den Nutzer wertschaffende textbasierte Suchmaschine – und bewegte sich schon damit eher im grünen Bereich der Matrix. Google erweiterte dann das Angebot um eine Suchfunktion zu Orten (Google Maps). Dieser Dienst wurde sukzessive durch die Anreicherung des Suchergebnisses um Bilder (bis hin zu Google Streetview), durch die Ergänzung einer Navigationsfunktion zum gesuchten Ort und schließlich Echtzeit-Verkehrslage-Prognosen, die in der Navigation durch Einfärbungen der Straßen dargestellt werden („Verkehrslage-Layer“), weiter in seinem Wert für den Kunden und hinsichtlich der Nutzungsfrequenz optimiert. Googles Verkehrslage-Prognosen decken das ganze Straßennetz und nicht nur Autobahnen und ausgewählte Schnellstraßen ab und sind in der Regel aktueller und genauer als die Informationen aus dem Verkehrsfunk. So kann der Nutzer täglich den günstigsten Weg zu seiner Arbeitsstelle oder einem anderen Ziel wählen oder auch die Abfahrt noch hinauszögern, wenn er aufgrund der Einfärbungen seiner Route bei Google Maps Navigation von einer angespannten Verkehrslage erfährt.

Dies gelingt nur unter massiver Nutzung von Daten. Für die Verkehrslage-Prognosen werden beispielsweise die aktuellen Bewegungsmuster von (Android-)Smartphones erfasst und ausgewertet. Zudem werden individuelle Daten des Nutzers einbezogen, um den Dienst möglichst gut auf seine Bedürfnisse auszurichten, z. B. bei der Autovervollständigung von Orten im Suchfenster, bei denen der eigene Suchverlauf oder die eigenen Ortsdaten berücksichtigt werden.

Besonders gute Werte verlangen ein besonders gutes Verständnis des Kunden in seinen Präferenzen, Bedürfnissen und Verhaltensmustern. Langanhaltende „Wow-Effekte“ entstehen dort, wo der Wert im „Wie?“ und „Was?“ hochfrequent bewiesen wird.

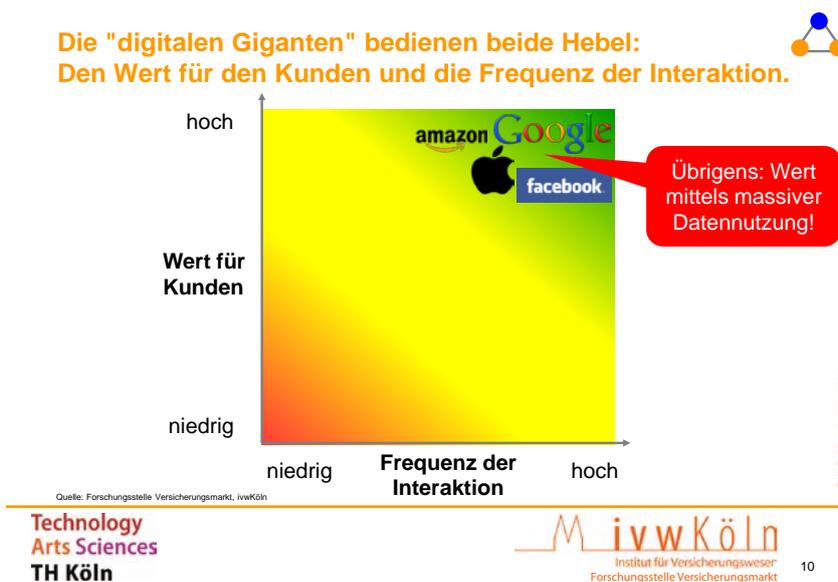


Abb. 5: Die digitalen Giganten in der „Frequenz-Wert-Matrix“

Dass dies in der Assekuranz noch nicht gut gelingt, zeigt sich im Net Promoter Score (NPS). Der NPS ist ein etabliertes Instrument zur Messung der Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden, das von Frederick Reichheld erstmals 2003 im Harvard Business Review veröffentlicht wurde [vgl. Reichheld 2003].

Zur Erhebung des NPS wird Kunden zunächst die einfache Frage gestellt: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Wählt ein Kunde als Antwort den Wert 9 oder 10 („äußerst wahrscheinlich“), so zählt er zu den „Promotoren“, die vom Unternehmen überzeugt sind und daher eine starke Kundenbindung und -zufriedenheit aufweisen. Die Befragten, die lediglich mit 7 oder 8 antworten, werden als „passiv Zufriedene“ interpretiert, während alle anderen (mit Antwort 0 bis 6) als „Detraktoren“ (Kritiker) eingestuft werden. Der NPS gibt die Differenz zwischen dem Anteil der Promotoren und dem Anteil der Detraktoren unter den Befragten an und kann somit zwischen -100 Prozent und +100 Prozent liegen [vgl. Reichheld/Seidensticker 2006, S. 29-30].

Nach einer Bain-Studie lag im Jahr 2014 der (Relationship-)NPS im Schnitt der deutschen Sachversicherer bei nur 1 % und in der Lebensversicherung sogar bei -17 % [vgl. Bain & Company 2014, S. 5]. Versicherungsunternehmen gelingt es offensichtlich heute noch nicht, die Kunden zu begeistern. Das Problem ist hierbei nicht (nur), dass es keine überzeugenden *digitalen* Erfahrungen gibt, sondern dass aufgrund der Natur des Produkts Erfahrungen *generell* ausbleiben.

Der Transaktions-NPS, der nach spezifischen Anlässen oder Geschäftsvorfällen, also nach Interaktionen erhoben wird, ist in der Assekuranz für viele Unternehmen deutlich besser [vgl. Bain & Company 2014, S. 7]. Eine Herausforderung besteht für die Versicherer also darin, ihr Produkt häufiger erfahrbar zu machen – und dabei können digitale Zusatzservices helfen.

### Die Erfahrungen in der deutschen Assekuranz sind aus Kundensicht nicht überzeugend.



Interaktion niedrig – NPS niedrig

*Abbildung 1:* Wie zufrieden die Bundesbürger mit ihrer Sachversicherung sind

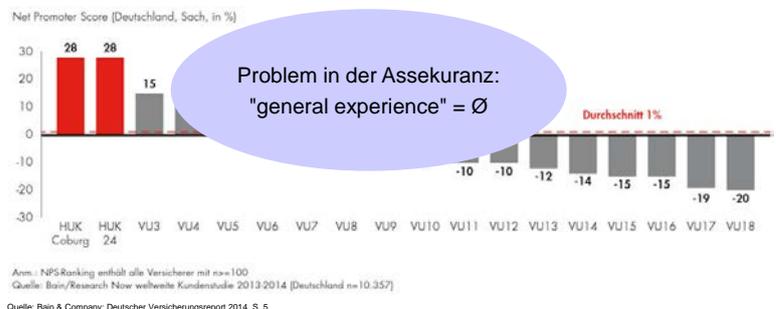


Abb. 6: NPS in der Sachversicherung

Der NPS-Ansatz folgt dem Grundgedanken der klassischen Wirkungskette der Kundenbindung, nach der eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft bedingt, dass der Empfehlungsgeber überzeugt, loyal und hochzufrieden ist [vgl. Homburg/Bruhn 2013, S. 10].

Kundenzufriedenheit entsteht nach dem C/D-Paradigma, wenn die Erwartungen des Kunden hinsichtlich eines Produkts oder einer Dienstleistung, also die Soll-Leistung, durch seine tatsächlichen Erfahrungen, also die Ist-Leistung, zumindest erfüllt (engl. „confirmation“, Soll = Ist) oder übertroffen werden (engl. „positive disconfirmation“, Soll < Ist) [vgl. Homburg 2012, S. 20f].

Das Erwartungsniveau ist dabei kundenindividuell und auch veränderlich im Zeitverlauf. Es hängt von den persönlichen Bedürfnissen, den bisherigen Erfahrungen mit diesem und vergleichbaren Anbietern, der unmittelbaren Kommunikation des Unternehmens und seiner Service- und Vertriebsmitarbeiter sowie der mittelbaren Kommunikation im persönlichen Umfeld des Kunden ab [vgl. Niewerth/Thiele 2014, S. 35].

**Kunden werden durch GAAF & Co. sozialisiert.**



Das C/D-Paradigma

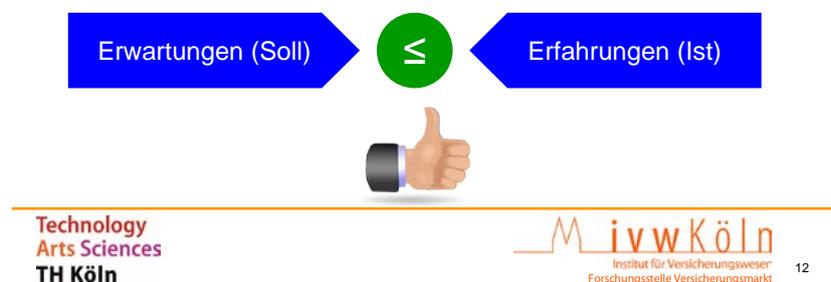


Abb. 7: „Confirmation“ nach dem C/D-Paradigma

Es ist davon auszugehen, dass auch die Erfahrungen aus anderen Branchen die Erwartungen prägen. Somit verschärft sich das C/D-Paradigma in der heutigen Zeit, da die Kunden durch Google, Amazon, Apple und Facebook sozialisiert werden. Die Welt der digitalen Giganten ist intuitiv und leicht und bietet dem Nutzer hochfrequent wahrnehmbare besondere Werte.

Erfüllten Versicherungen zuvor mit ihren erbrachten Leistungen möglicherweise noch die Erwartungen der Versicherungsnehmer und stellten sie damit zufrieden, so kann dasselbe Leistungsniveau nun zu Unzufriedenheit führen, weil sich der Vergleichsstandard erhöht. Die Erwartungen an Aspekte wie Service-Level, Usability, Transparenz und individuell wahrnehmbare Werte übertragen sich auch auf die Assekuranz. Es besteht also Handlungsbedarf, um weiterhin Kundenzufriedenheit zu erreichen.

**Kunden werden durch GAAF & Co. sozialisiert:  
Die GAAF-Welt ist intuitiv und leicht und bietet Werte.**



Das C/D-Paradigma wird in der GAAF-Welt verschärft.

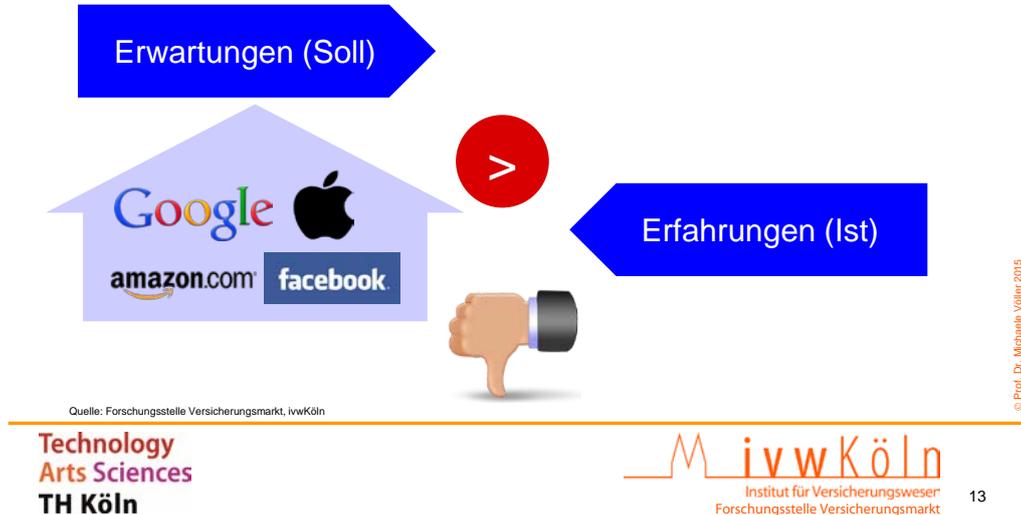


Abb. 8: „Negative Disconfirmation“ nach dem C/D-Paradigma

Dass es tatsächlich schon Bemühungen in der Versicherungswirtschaft gibt, Kundenerfahrungen zu verbessern, zeigen die in diesem Symposiumsband vorgestellten Praxisbeispiele der Gastreferenten aus Deutschland sowie die nachfolgenden Beispiele aus anderen Ländern.

Der Krankenversicherer Oscar, der 2012 in den USA gegründet wurde und derzeit in ausgewählten Regionen von New York, New Jersey, Kalifornien und Texas<sup>1</sup> tätig ist, strebt danach, unter Einsatz neuer Technologie sämtliche Erfahrungen mit Krankenversicherungen zu vereinfachen<sup>2</sup>. Dies zeigt sich schon beim Angebots- und Antragsprozess, der nach dem Vorbild der einfachen und intuitiven Google-Suche sehr übersichtlich lediglich fünf Parameter des Kunden abfragt, um ein Angebot zu erstellen (vgl. Abb. 9).

Er arbeitet aber nicht nur an der Nutzerfreundlichkeit und Transparenz des Online-Angebots und -Antrags („Wie?“), sondern bietet erste wertschaffende Zusatzservices wie beispielsweise eine kostenfreie 24-Stunden-Ärzte-Hotline (Smartphone-Dienst „Doctor on Call“), eine Online-Suche zu Ärzten, Krankenhäusern und Medikamenten in einer gewählten Postleitzahlen-Region sowie einen smartphone-basierten Schrittezähler („Wie?“ und „Was?“). Hierdurch wird Oscar jeden Tag erlebbar.

<sup>1</sup> Stand November 2015, vgl. <https://www.hioscar.com/about> [Zugriff am 3.11.2015]

<sup>2</sup> Vgl. „We’re using technology to simplify the entire health insurance experience“, <https://www.hioscar.com/about> [Zugriff am 3.11.2015]

**Bsp. 1: Usability zählt. Intuitiv und leicht. Keine Toleranz gegenüber Umständlichkeit und Intransparenz.**

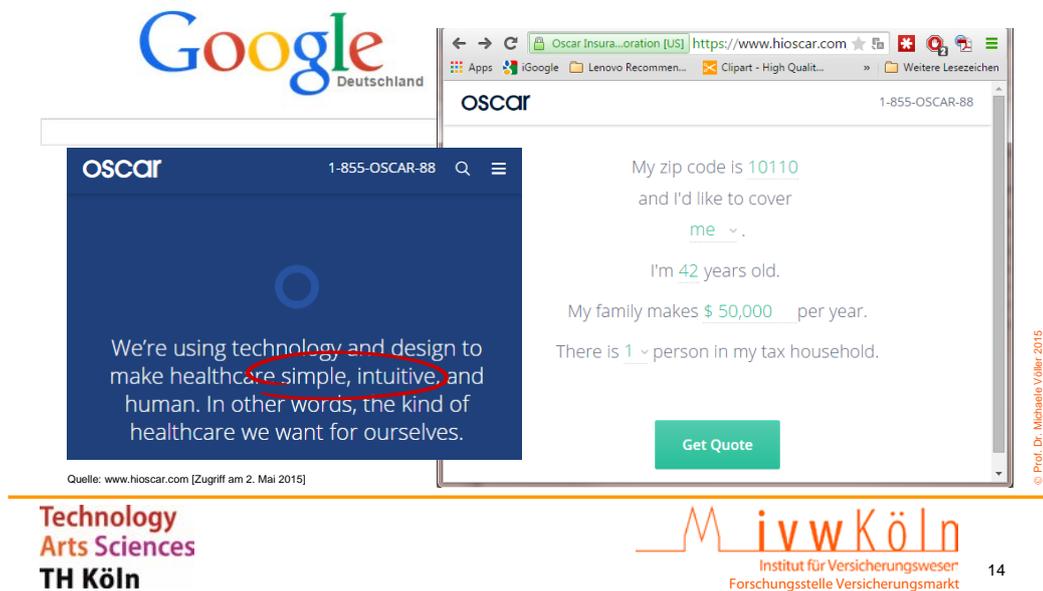


Abb. 9: Der US-amerikanische Krankenversicherer Oscar

Die Gründer des US-amerikanischen Unternehmens „The Climate Corporation“<sup>3</sup>, zwei frühere Google-Mitarbeiter, entwickelten auf Basis umfangreicher historischer Wetterdaten ein überlegenes Wetterprognosemodell. Unter Ausnutzung der aus Big Data gewonnenen Einsichten über lokale Wetterverhältnisse schufen sie eine neuartige Ernteausfallversicherung, die Farmern hochindividualisierten Versicherungsschutz für einzelne Felder unter Berücksichtigung der Produktionsziele und der lokalen Wetterrisiken bietet.

Im Schadenfall sind die Vorteile ihres ausgeklügelten Datenmodells noch stärker erlebbar. Durch die tägliche Erfassung von Daten in einem feinmaschigen Geonetz in den USA liegen der Climate Corporation stets detaillierte aktuelle Informationen über lokale Wetterverhältnisse vor. Somit kann die Schadenregulierung besonders schlank und zufriedenstellend für den Kunden erfolgen, da das Unternehmen letztlich schon von einem wetterbedingten Schaden weiß, bevor er gemeldet wird. [vgl. Funk 2014]

Das Versicherungsprodukt an sich bietet durch den hohen Individualisierungsgrad und die unkomplizierte schnelle Schadenregulierung bereits besondere Werte für den Kunden. In der Frequenz-Wert-Matrix (vgl. Abb. 4) läge die Climate Corporation damit dennoch zunächst nur im oberen linken Bereich.

Tatsächlich hat sie für amerikanische Farmer sogar den Sprung in den grünen Bereich gemeistert, indem sie einen täglich erlebbaren, mit dem Unternehmen verknüpften Zusatzservice schuf: Sie bindet die Erkenntnisse aus ihrem anspruchsvollen Datenmodell in eine

<sup>3</sup> Vgl. <https://climate.com> [Zugriff am 4. November 2015]; 2006 gegründet als Weatherbill, 2011 umfirmiert in The Climate Corporation

entscheidungsunterstützende Anwendung ein, die Farmer für die tägliche Optimierung ihrer Farmarbeiten einsetzen können. Damit bietet sie einen hochfrequent erfahrbaren Nutzen, sowohl im „Wie?“ als auch im „Was?“, den der Versicherungsnehmer mit dem Versicherungsprodukt bzw. der Versicherungsmarke in Verbindung bringt.

**Bsp. 2: Damit die Kunden eine gute "digital experience" erleben können, muss überhaupt eine "experience" stattfinden.**

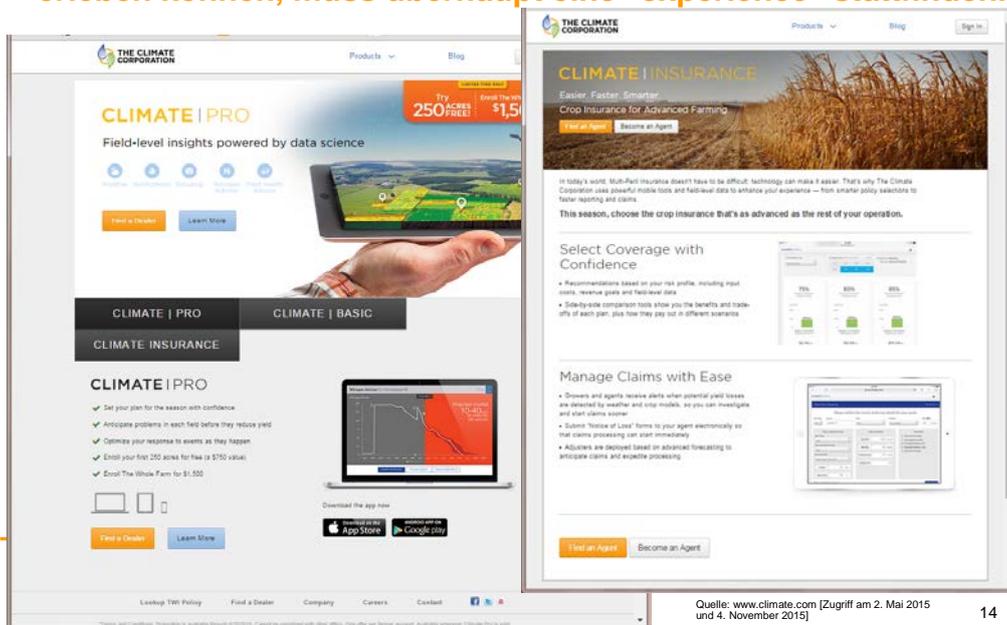


Abb. 9: Der (frühere) Ernteversicherer The Climate Corporation

Nach den Anfängen in der Verzahnung von Big Data, Datenanalysen und Versicherungen für Farmer entwickelte sich die Climate Corporation immer mehr zum Anbieter im Bereich der Präzisionslandwirtschaft. Bereits im Oktober 2013 wurde die Übernahme durch die Monsanto Company, einem führenden Unternehmen für technologiebasierte Lösungen und Landwirtschaftsprodukte, angekündigt.<sup>4</sup>

Am 31. Juli 2015 veröffentlichte die Climate Corporation schließlich, dass sie das komplette Versicherungsgeschäft an AMTrust Financial Service verkauft.<sup>5</sup> Die früheren Zusatzservices, nämlich die entscheidungsunterstützenden Anwendungen, bietet sie Farmern weiterhin unter der neuen Marke Fieldview an. Sie konzentriert sich aber nun in ihrem Kerngeschäft auf Präzisionslandwirtschaft. Der frühere Produktkern Versicherung wurde abgestoßen und durch die ehemaligen Zusatzservices ersetzt.

Es stellt sich die Frage, ob die Entwicklung der Climate Corporation symptomatisch für die Versicherungsbranche sein könnte: Sobald man einen hochfrequent erfahrbaren und

<sup>4</sup> Vgl. Pressemeldung vom 2. Oktober 2013 der Monsanto Corporation, <http://news.monsanto.com/press-release/corporate/monsanto-acquire-climate-corporation-combination-provide-farmers-broad-suite> [Zugriff am 4. November 2015]

<sup>5</sup> Vgl. Pressemeldung vom 31. Juli 2015 von The Climate Corporation, <https://www.climate.com/company/press-releases/climate-sells-crop-insurance-to-amtrust/> [Zugriff am 4. November 2015]

wertvollen Zusatznutzen für den Kunden gefunden hat, ist dieser letztlich interessanter und profitabler als das alte Kerngeschäft in Versicherungen.

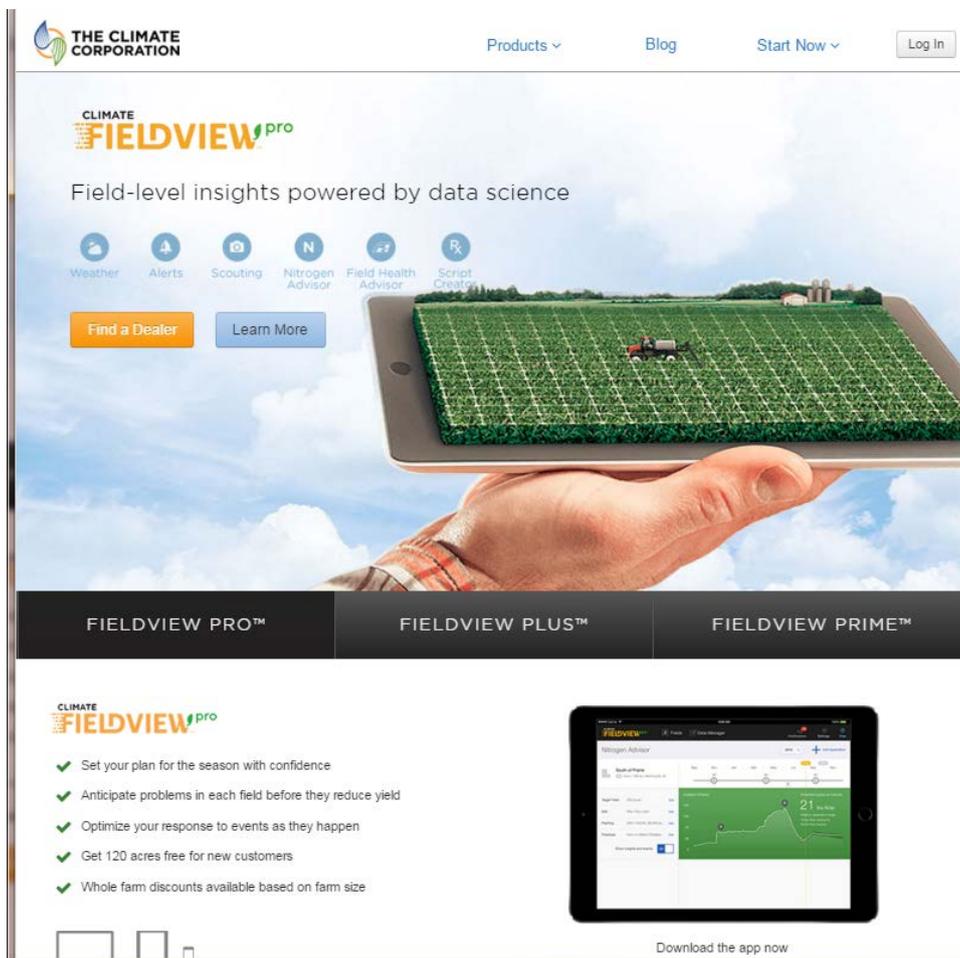


Abb. 10: The Climate Corporation mit der neuen Produktmarke Fieldview<sup>6</sup>

Ein drittes Beispiel, wie Versicherer für hochfrequent wahrnehmbare Werte sorgen, stammt aus Südafrika. Dort bietet Momentum mit Multiply<sup>7</sup> (ebenso wie Discovery mit Vitality<sup>8</sup>) ein Wellness- und Prämien-Programm als Zusatz zur klassischen Krankenversicherung.

Die Kunden werden zu einer gesünderen Lebensweise incentiviert, indem sie beispielsweise Prämien für den Einkauf gesunder Lebensmittel in kooperierenden Geschäften, für Aktivitäten in angeschlossenen Fitnessstudios und für nachgewiesene, gute Gesundheitsdaten bei medizinischen Checks erhalten. Zudem erhalten sie Rabatte auf die Angebote kooperierender Unternehmen aus verschiedensten Bereichen wie etwa „Fitness & Sport“, „Food & Clothing“ oder „Lifestyle“.

<sup>6</sup> <https://climate.com> [Zugriff am 4. November 2015]

<sup>7</sup> <https://www.momentum.co.za/for/you/multiply> [Zugriff am 2. November 2015]

<sup>8</sup> <https://www.discovery.co.za/portal/individual/vitality-home> [Zugriff am 14. November 2015]

Somit ergeben sich im Alltag der Kunden vielfältige positive Kontakte mit Multiply. Zudem wandelt sich der Krankenversicherer von einem reinen Kostenerstatter zu einem echten Gesundheitshelfer. Klassische Krankenversicherungen treten für den Versicherten in erster Linie in Erscheinung, sobald ein gewisser Gesundheitszustand unterschritten wird, also nachdem eine schlechte Situation eingetreten ist.

Das Programm Multiply wirkt hingegen oberhalb der Linie dieses kritischen Gesundheitszustands (vgl. Abb. 11): Der Kunde erhält Hinweise und Hilfestellungen, wie er seinen Gesundheitszustand und sein Wohlbefühl verbessern kann. Verhaltensbedingte Einbrüche im Gesundheitszustand werden vermieden, andere Krankheitsfälle sind durch den verbesserten Allgemeinzustand in der Regel leichter zu therapieren. Multiply verändert den Fokus somit von dem, was schlecht ist, auf das, was gut für den Kunden ist.

Dieser Wert wird offensichtlich von den Mitgliedern wahrgenommen: Die Zufriedenheit der Multiply-Kunden drückt sich nach Aussage einer Führungskraft von MMI International in einer signifikant höheren Kundenbindung aus. Der Vorteil besteht also nicht nur in den Einsparungen bei den Leistungsausgaben auf Seiten des Unternehmens, sondern führt zu hochfrequent erlebten Werten auf Seiten der Kunden.



Abb. 11: Der südafrikanische Versicherer MMI und sein Programm „Multiply“

Für die Entwicklung solcher Produkte und Services ist ein „Out of the box“-Denken erforderlich, da die wahren Bedürfnisse des Kunden außerhalb der traditionellen Industriegrenzen liegen [vgl. Heuskel 1999, S. 30f]. Kein Kunde hat das originäre Bedürfnis, ein Versicherungsprodukt zu kaufen. Er sucht nach Mobilität und braucht hierfür neben einem Fahrzeug auch Komponenten wie eine Finanzierung, eine Pflichtversicherung und ein Navigationssystem. Nicht die Kostenerstattung für Ärzte und Heilmittel, sondern die damit wiedererlangte Vitalität ist das primäre Bedürfnis eines Krankenversicherten. Ein Farmer verspürt nicht das originäre Verlangen nach einer Ernteversicherung, sondern will seinen Farmalltag und seine Farmerträge optimieren.

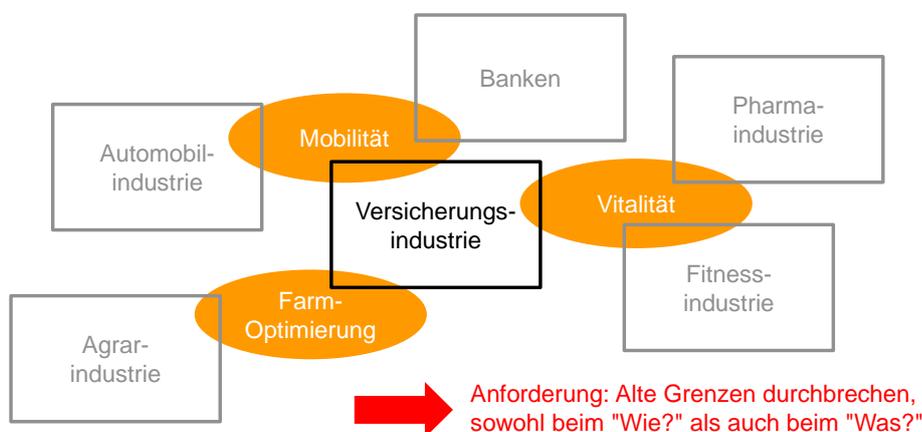
Die Assekuranz muss sich also von ihrem Produktfokus lösen und alte Grenzen durchbrechen, sowohl was das „Wie?“ angeht (wie etwa beim intuitiven und leichten Zugang zu Oscar und der mühelosen Schadenregulierung bei The Climate Corporation), als auch was das „Was?“ angeht.

Die Herausforderung besteht darin, die Kundenzentrierung und damit den Wert für den Kunden zu verbessern. Hierfür sind zunächst die echten Bedürfnisse zu erkennen, um dann wertbringende Services mit dem "traditionellen" Produkt zu verknüpfen oder „Bisoziationen“ zu erfinden [vgl. Müller-Peters/Völler 2014b, S. 16].

### Eigentlich ein alter Hut: Versicherungen sind kein originäres Bedürfnis von Kunden...



Bedürfnisse liegen jenseits der traditionellen Industriegrenzen!



Angelehnt an: Dieter Heuskel: Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Campus Verlag Juni 1999, S. 32

© Prof. Dr. Michael Völler 2015

Technology  
Arts Sciences  
TH Köln

M i v w Köln  
Institut für Versicherungswesen  
Forschungsstelle Versicherungsmarkt

18

Abb. 12: Bedürfnisse jenseits der alten Industriegrenzen

Auch die digitalen Giganten haben meist außerhalb ihres Kerngeschäfts weitergedacht. Google, Apple und Amazon haben sich deutlich weiterentwickelt und damit Wachstum durch Veränderung erreicht.

Die frühere Suchmaschine Google setzt alles daran, zu verstehen, wie und wo der Kunde ist, um ihm dann als überlegener Helfer im Alltag zu begegnen. Um den Wert für den Kunden zu maximieren, nutzt Google natürlich seine besondere Daten- und Analyseexpertise, experimentiert aber auch und besitzt dabei den Mut, dass Initiativen misslingen oder (noch) keine soziale Akzeptanz finden (wie beispielsweise 2014 Google Glasses).

Auch der frühere PC-Hersteller Apple strebt nach einem tiefen Kundenverständnis, um dem Kunden das Alltagsleben leicht und schön zu machen. Apple ist heute ein überlegener Alltagshelfer, der zudem stark auf Emotionen setzt.

Der frühere Buchhändler Amazon versucht zu verstehen, was dem Kunden gefällt und nützt, um ihm dann den Kauf durch individualisierte Empfehlungen und Online-Bewertungen zu erleichtern. Er wird damit zum Ratgeber und Rundum-Versorger mit einer Produktpalette, die sich schon lange nicht mehr auf Bücher beschränkt.

Facebook nutzt digitale Chancen zur Beziehungspflege und Selbstdarstellung und hat dem heutigen „Sharing“ in der Breite Impuls gegeben. Das Wachstum ist aber nicht so deutlich wie bei den anderen digitalen Giganten auf eine Weiterentwicklung der Kernidee zurückzuführen. Facebook hat als „digitale Gartenparty“ begonnen und ist es letztlich heute noch.



Abb. 14: Wachstum durch Veränderung

Für die Versicherungswirtschaft ist ein Wechsel von der Produktorientierung zur Kundenzentrierung zwingend. Es gilt, den Kunden besser zu verstehen und seine (nicht nur digitalen) Erfahrungen zu verbessern, sowohl im Wert als auch besonders in der Frequenz. Wie bei den großen digitalen Giganten wird ein besonderer, individualisierter und erlebbarer Wert für den Kunden sehr sicher eine stärkere Datennutzung erfordern. Andernfalls hinken das Kundenverständnis und damit die Wertarchitekturen der Assekuranz stets den anderen Branchen hinterher. Wert *vom* Kunden für das Unternehmen im ökonomischen Sinne kann man dauerhaft nur erhalten, wenn man Wert *für* den Kunden bietet.

**Altes Spiel: Stelle den Kunden in den Mittelpunkt...**  
**Neue Regel: ... und zwar so wie die "Digital Giants" es tun.**

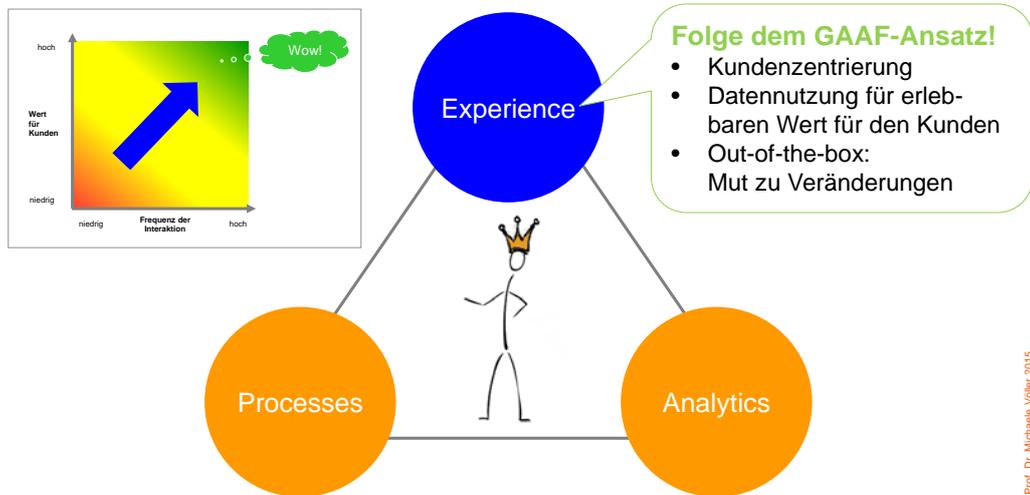


Abb. 15: Herausforderung für die Versicherungswirtschaft

Der Blick über die traditionellen Industriegrenzen hinaus erfordert allerdings Mut. Die Gestaltung von neuen Werten bedingt eine gewisse Experimentierfreudigkeit und Kultur des Scheiterns sowie Innovationskraft. Gelänge der Versicherungsbranche, dies anzugehen und tatsächlich hochfrequent erlebbare Werte zu bieten, so wäre das ein wichtiger Schritt im Kampf um die Kundenschnittstelle, die neue (teils branchenfremde) Anbieter zu besetzen versuchen.

## Literaturverzeichnis

Bain & Company (Hrsg.) (2014): Deutscher Versicherungsreport 2014: Das Erfolgsrezept – loyal und „digital“, München.

Funk, McKenzie (2014): The Climate Corporation's Hyper-Local Weather Insurance, The business of risk, 10. Juli 2014, auf: Conservation, The Source for Environmental Intelligence, University of Washington, <http://conservationmagazine.org/2014/07/the-climate-corporations-hyper-local-weather-insurance/> [Zugriff am 3.11.2015]

Hess, Thomas (2014): Digitalisierung, in: Kurbel, Karl et. al. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Achte Auflage. München : Oldenbourg 10.10.2013, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de> (Abruf: 02.11.2015).

Heuskel, Dieter (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (2002): CRM – Ein Überblick, in: Helmke, Stefan/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-37.

Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (2013): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 8. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-39.

Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth (2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 8. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 17-52.

Müller-Peters, Horst/Völler, Michael (2014a): Chance Innovation? Wie viel Neuerung braucht der Versicherungsmarkt? In: Zimmermann, Gabriele (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen - die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 315-333.

Müller-Peters, Horst/Völler, Michael (2014b): Vom Getriebenen zum Treiber - wie viel Neuerung braucht der Versicherungsmarkt? In: Müller-Peters, Horst/Völler, Michael (Hrsg.): Innovation in der Versicherungswirtschaft, Forschung am iwvKöln, Band 10/2014, S. 5-22.

Niewerth, Bert/Thiele, Hansgeorg (2014): Praxishandbuch Kundenzufriedenheit: Grundlagen – Messverfahren – Managementinstrumente, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Reichheld, Frederick (2003): The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review, 81, 46-54.

Reichheld, Frederick/Seidensticker, Franz-Josef (2006): Die ultimative Frage. Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum, Carl Hanser Verlag, München/Wien.

Völler, Michaele (2012): Die Social Media Matrix – Orientierung für die Versicherungsbranche, Forschung am ivwKöln, Band 7/2012.

### **Internetquellen**

Discovery, Website zu „Vitality“, <https://www.discovery.co.za/portal/individual/vitality-home> [Zugriff am 14. November 2015]

Momentum, Website zu „Multiply“, <https://www.momentum.co.za/for/you/multiply> [Zugriff am 2. November 2015]

Monsanto Corporation, Pressemitteilung vom 2.10.2013, <http://news.monsanto.com/press-release/corporate/monsanto-acquire-climate-corporation-combination-provide-farmers-broad-suite> [Zugriff am 4. November 2015]

Oscar Insurance Corporation, <https://www.hioscar.com> [Zugriff am 3.11.2015]

Oscar Insurance Corporation, Website „About Oscar“, <https://www.hioscar.com/about> [Zugriff am 3.11.2015]

The Climate Corporation, <https://climate.com> [Zugriff am 4.11.2015]

The Climate Corporation, Pressemitteilung vom 31.7.2015, <https://climate.com/company/press-releases/climate-sells-crop-insurance-to-amtrust/> [Zugriff am 4.11.2015]

## 2 Dreiklang im CRM – Drei Gewinner!?

Dr. Thomas Zabel

Bereichsleiter Markt- und Kundenanalysen, LVM Versicherung

Ist es möglich im Kundenbeziehungsmanagement alle Seiten – den Kunden, den Vermittler und auch das Versicherungsunternehmen – zufrieden zu stellen? Oder stehen die unterschiedlichen Ziele im Widerspruch?

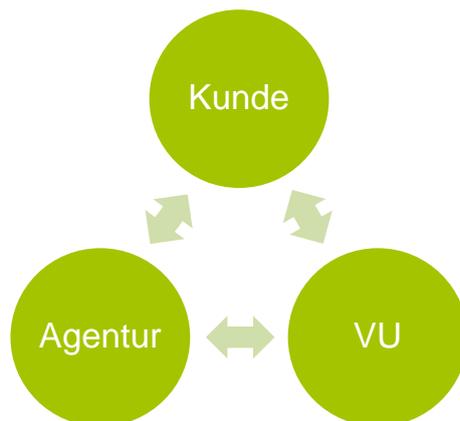


Abb. 1: Kundenbeziehungsmanagement – ein Gewinn für alle Beteiligten?

Betrachtet man den Kunden, so möchte dieser vertrauensvoll und ganzheitlich beraten werden. Versicherungstechnische Inhalte sollten dem Kunden so vermittelt werden, dass er sie auch versteht und die konkreten Leistungen aufgezeigt bekommt. Der Kunde möchte nicht wissen, was *nicht* mit einem Produkt versichert ist, sondern *was* versichert ist. Faire Preise bei Absicherung von Risiken, realistische Renditen bei Finanzprodukten bei überschaubarem Risiko, transparente Produkte, Unterstützung und Beistand im Schadenfall und generell ein offenes Ohr gehören zu den Erwartungen, die ein Kunde an den Vermittler bzw. an das Versicherungsunternehmen stellt.

Das Versicherungsunternehmen betrachtet eher betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Je nach Unternehmensform stehen Werte wie Shareholder Value, Rendite und Dividende im Mittelpunkt. Zudem kann Arbeitsplatzsicherung, Standortsicherung, Arbeitsplatzausbau und Bedarfsdeckung im Fokus einer Unternehmung stehen. Ertragreiches Wachstum, Marktpositionierung und globales Image stellen weitere mögliche Treiber dar.

Aus Agentursicht stehen ähnlich wie bei den Versicherungsunternehmen ebenfalls betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund. Als Kaufmann ist die optimale Nutzung der Produktionsfaktoren – Personal, Geld und Zeit – eine notwendige Voraussetzung zur Gewinnerbringung. Neben den monetären Zielen können aber auch das Image des Vermittlers vor Ort und die Mitarbeiterentwicklung im Fokus stehen. Eine langfristige Kundenbindung und damit einhergehende Kundenzufriedenheit sind unerlässliche Treiber für Umsatzsteigerung und daraus resultierende betriebswirtschaftliche Gewinne.

Für diese Ziele hat die LVM Versicherung verschiedene Instrumente entwickelt. Um den Kunden richtig einzuschätzen und die Bedürfnisse eines Kunden zu ermitteln, steht das Instrument „Kundenwert“ zur Verfügung. Hier wird das Wissen über Kunden und ihr Verhalten verzahnt, um möglichst gute Prognosen zu Präferenzen, Wünschen und Bedürfnissen ableiten zu können. Das hierzu genutzte Datenmodell basiert auf über 900 internen Datenfeldern, aus denen mit anspruchsvollen Datamingmethoden beispielsweise Informationen wie die „next best offer“, also das kundenindividuell richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt, für den Außendienst gewonnen werden. So können sich Außendienstmitarbeiter eine Zielgruppe von Kunden heraussuchen und diese gezielt auf Produkt A oder B ansprechen. Die Abschlusswahrscheinlichkeit dieser Kunden ist um ein Vielfaches höher als bei einer rein zufällig ausgesuchten Kundengruppe („Gießkannenprinzip“). Der „Kundenwert“ hilft dabei, den Kunden richtig einzuschätzen und seine Präferenzen und Bedürfnisse besser zu erkennen.

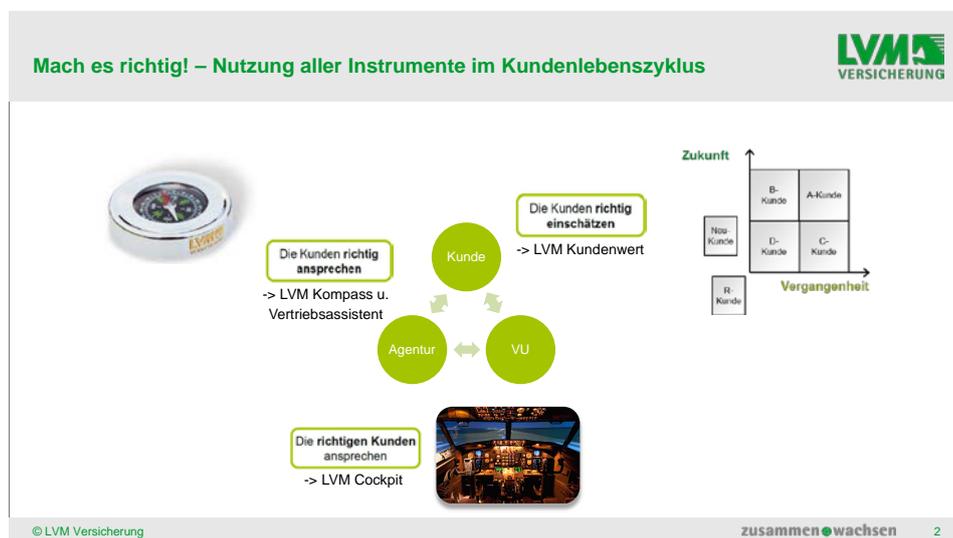


Abb. 2: Nutzung aller Instrumente im Kundenlebenszyklus

Als weiteres Instrument wird dem Außendienst das „LVM Cockpit“ zur Verfügung gestellt. Dieses Instrument unterstützt den Außendienst, den richtigen Kunden anzusprechen. Das LVM Cockpit kann als Steuerungszentrale der Agentur angesehen werden: Hier wählt der Außendienstmitarbeiter die Kunden aus, um die er sich als nächstes kümmert. Dabei helfen ihm Informationen aus dem Kundenwert, die im Cockpit dargestellt werden.

Das Instrument „Vertriebsassistent“ hilft dabei, die Kunden richtig anzusprechen. Anlassbezogen erhält der Vertrieb Akquise-Tipps, wie er auf den Kunden zugehen sollte. Und der „LVM Kompass“ als Beratungstool unterstützt den Außendienst schließlich vor Ort dabei, eine ganzheitliche und bedarfsgerechte Beratung mit dem Kunden durchzuführen, und hilft zudem bei der Dokumentation der Beratung.

Durch die Verzahnung dieser Instrumente ist es möglich, dass der Kunde situationsbezogen und bedarfsgerecht betreut und beraten wird. Zudem tragen diese Instrumente zur

Optimierung von Prozessen und zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern in den Agenturen bei.

Dies trägt zur Stärkung des Markenbildes als Service-Versicherer, zur Erhöhung des Ertrags und zu einer ausgewogenen Zusammensetzung des Kundenbestandes bei.

**Wertorientiertes Arbeiten – 3 Gewinner: Kunde, Vertrieb und Unternehmen** 

- **Kunden**
  - Situationsbezogene und bedarfsgerechte Betreuung und Beratung
- **Agentur**
  - Optimierung von Prozessen und Weiterentwicklung von Mitarbeitern
- **Unternehmen**
  - Stärkung des Markenbildes als Service-Versicherer, höherer Ertrag und ausgewogene Zusammensetzung des Kundenbestandes



© LVM Versicherung zusammen wachsen 3

Abb. 3: Vorteile des wertorientierten Arbeitens

Letztlich sind die Kundenzufriedenheit und gut aufeinander abgestimmte Instrumente der Schlüssel zum Erfolg einer Unternehmung. Nur so ist es möglich, dass alle Seiten – der Kunde, der Vermittler und das Versicherungsunternehmen – gemeinsam im Kundenbeziehungsmanagement zufrieden zu stellen sind.

**Fünf Kernbotschaften zum Kundenbeziehungsmanagement bei der LVM Versicherung** 

- Fragen und hören was der Kunde möchte (Instrument Marktforschung)
- Wenn ich weiß, was der Kunde möchte, kann ich meine Unternehmensprozesse darauf ausrichten. (Instrument Data Mining und Marktforschung/LVM Cockpit)
- Bedarfsgerechte Beratung und guter Service sind relevanter als der Preis (Instrument LVM Kompass)
- Gezieltere Kundenansprache spart Vertriebskapazitäten und Vertriebszeiten (Instrument Vertriebsassistent/LVM Cockpit)
- Umwandlung von Informationen in Wissen für den Wettbewerbsvorteil – Chancen erkennen und nutzen (Big Data)

© LVM Versicherung zusammen wachsen 4

Abb. 4: Die fünf Kernbotschaften zum Kundenbeziehungsmanagement

### 3 Der Kunde entscheidet – Die nahtlose Verzahnung von Online und Offline

Stefan Göbel

Leiter Unternehmenskommunikation, CosmosDirekt

CosmosDirekt konnte sich in den letzten Jahren als Marktführer im Direktvertrieb<sup>9</sup> unter den führenden Unternehmen des deutschen Lebensversicherungsmarktes etablieren. Auch weltweit führt das Unternehmen die Lebensversicherer im Direktvertrieb vor Wettbewerbern aus den USA und Deutschland an.

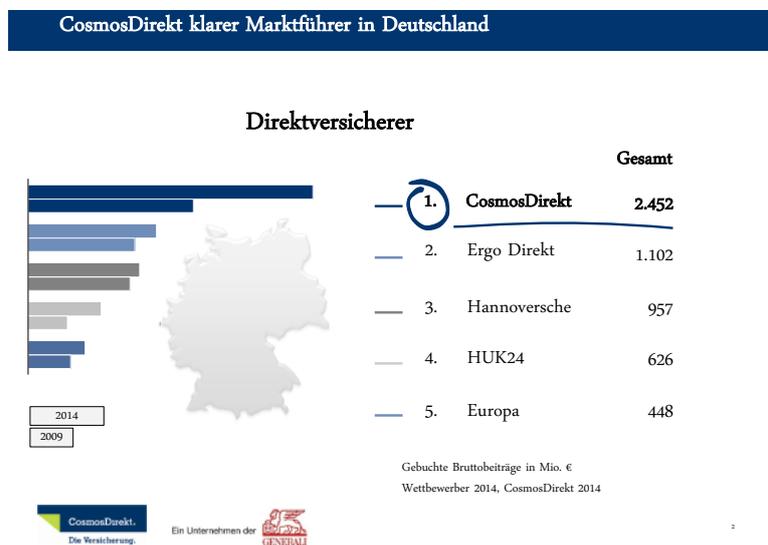


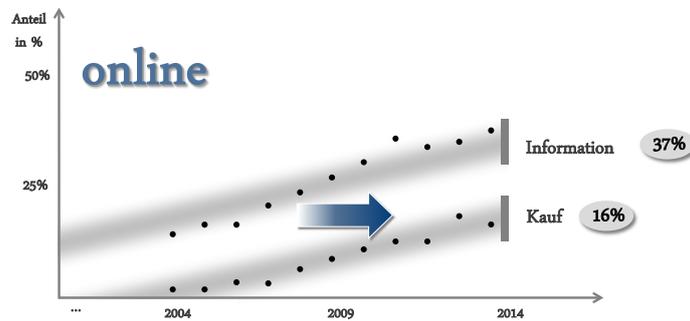
Abb. 1

Seit dem Einstieg in den reinen Direktvertrieb im Jahr 1982 hat sich CosmosDirekt stets zeitgemäßer Technologien und Kundenzugangswege bedient, um das Thema Versicherung für den Kunden so einfach wie möglich zu machen. Waren die Aktivitäten in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts geprägt von Couponanzeigen und Kooperationen mit Versandhändlern per Brief, Telex und Telefax, wurde ab Mitte der 90er Jahre das Internet konsequent genutzt und ausgebaut.

Das Internet verändert auch die Versicherungswelt – vor allem, weil es von Kunden zunehmend als Kontaktkanal nachgefragt wird. Branchenweit informieren sich bereits heute 37 Prozent der Bundesbürger im Internet über das Angebot der Versicherer, und 16 Prozent aller Verträge werden online abgeschlossen (vgl. Abb. 2).

<sup>9</sup> nach Bruttobeitragseinnahmen

## Das Internet verändert auch die Versicherungswelt

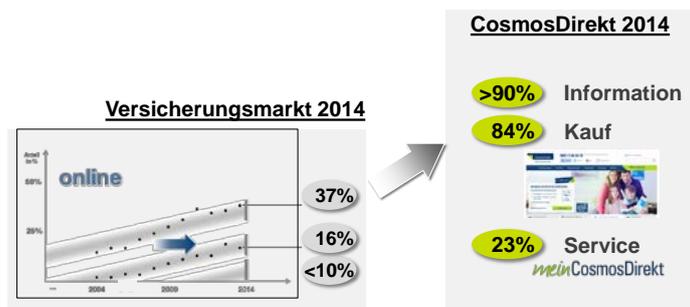



 Ein Unternehmen der 
 Quelle: YouGov, Kundenmonitor e-Assekuranz 2014, Nutzung des Internets zu Information und Angebot bzw. Neuabschluss

Abb. 2

Im Vergleich zur Branche zeichnet sich die Entwicklung bei CosmosDirekt aufgrund ihrer Ausrichtung als Direktanbieter deutlich stärker ab. Mehr als 90 Prozent prospektiver Kunden von CosmosDirekt informieren sich vor dem Abschluss im Internet, mehr als 80 Prozent aller Verträge werden online abgeschlossen. Und nahezu ein Viertel der Bestandskunden nutzt bereits zusätzlich den elektronischen Vertragsordner „meinCosmosDirekt“.

## CosmosDirekt-Kunden sind im Marktvergleich stärker auf Online fokussiert.




 Ein Unternehmen der 
 Quelle: YouGov, Kundenmonitor e-Assekuranz 2014, Nutzung des Internets zu Information und Angebot bzw. Neuabschluss; eigene Berechnungen und Schätzungen

Abb. 3

Im Kundenportal „meinCosmosDirekt“ kann der Kunde seine finanzielle Absicherung ähnlich einfach wie beim Online-Banking oder beim amazon-Einkauf selbst gestalten. Er findet dort nicht nur aktuelle Informationen zu seinen Verträgen und Finanzen, sondern

kann beispielsweise Vorsorgeprodukte wie die „Flexible Vorsorge“ oder „RentePlus“ im Netz tagesaktuell mit einem Klick an eine neue Lebenssituation anpassen.

Die Produkte sind dabei von CosmosDirekt bewusst so konzipiert, dass sie dem Kunden einen Gestaltungsspielraum einräumen. Beispielsweise dient die „Flexible Vorsorge“ dem Vermögensaufbau und kann als lebenslange Rente ausgezahlt werden, bietet dem Kunden aber dennoch die Möglichkeit, über das Guthaben zu verfügen oder die Sparrate anzupassen. In der fondsbasierten Variante „Flexible Vorsorge Invest“ kann der Kunde aus über 4.000 Fonds online seine persönlichen Favoriten auswählen und genießt hierbei bis zu 100 % rabattierte Ausgabeaufschläge. Hier ist das gesamte Guthaben sogar täglich über eine Online-Transaktion verfügbar.

Die Produkt sind also so gestaltet, dass sie der Online-Affinität und dem hohen Selbstbestimmungswunsch des CosmosDirekt-Kunden entsprechen und im Finanzcockpit, dem Herzstück von „meinCosmosDirekt“, mit hoher Nutzerfreundlichkeit von ihm „konfiguriert“ werden können. Zudem werden dem Kunden in „meinCosmosDirekt“ verschiedene Serviceleistungen und in der Vorteilswelt weitere (versicherungsfremde) Zusatzleistungen geboten.



Abb. 4

Das Internet dient also nicht mehr nur als Plattform für Information und Verkauf, sondern erfüllt auch das Bedürfnis des Kunden nach eigenverantwortlichem Handeln. Auch dem Mobilitätsanspruch der Kunden wird entsprochen, da nicht nur der heimischen PC, sondern auch jedes mobile Endgerät genutzt werden kann.

Die Interaktion muss zahlreiche Rahmenbedingungen erfüllen: So müssen die Services einfach und verständlich sein, damit der Kunde weiß, wie er sich richtig verhält und entscheidet. Es muss Handlungsoptionen geben, die ihm Flexibilität erlebbar vermitteln. Das

gilt sowohl für die Konfiguration der Produkte als auch für den gesamten Servicebereich, der einfach, transparent und dabei flexibel sein muss.



Abb. 5

Neben den Online-Service- und Gestaltungs-Möglichkeiten stehen dem Kunden auch persönliche Berater von CosmosDirekt zur Verfügung. Schon seit vielen Jahren gibt es einen Telefonservice rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr. Dabei zeigt sich, dass CosmosDirekt-Kunden sowohl im Internet als auch in der Nutzung der persönlichen Beratungsleistung weder Unterschiede zwischen Werktagen und Wochenenden noch zwischen den Tageszeiten machen. Interne Messungen zeigen eine nahezu gleichmäßige Nutzung über die gesamte Woche. Es treten lediglich Rückgänge zwischen Mitternacht und den sehr frühen Morgenstunden auf.



Abb. 6

Der 24/7-Service wurde 2015 mit der Bildung einer neuen Serviceeinheit auf die Beantwortung von schriftlichen Kundenanfragen ausgeweitet. Dieser Kundenservice beantwortet Emails innerhalb einer Stunde und Briefe innerhalb eines Tages, im Idealfall fallabschließend.

Das komplette Angebot aus Online- und Offlineservices schafft die Voraussetzungen für eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Erwartungen der Kunden an den Service ihres Versicherers werden hinsichtlich Geschwindigkeit und Inhalt nicht nur erfüllt, sondern sogar übertroffen. Das bestätigen Kunden in jährlich mehr als 20.000 Telefonaten, in denen die Kundenzufriedenheit überprüft wird – mit einem ähnlichen Verfahren wie beim Net Promoter Score.

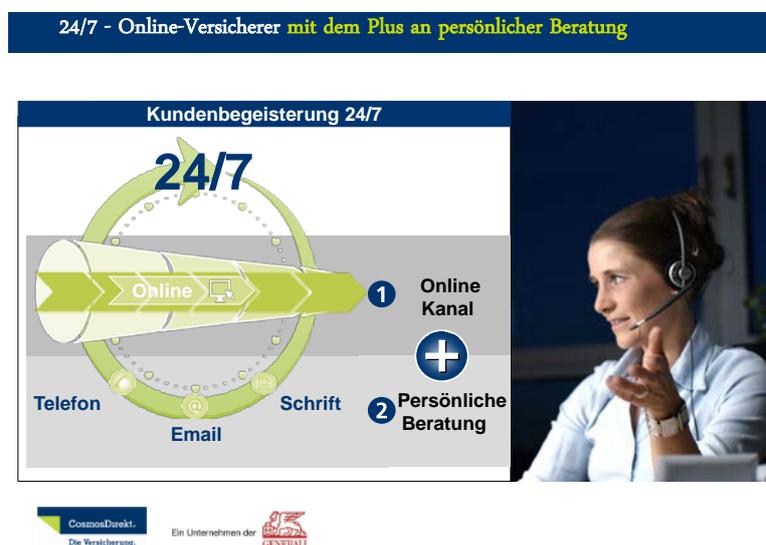


Abb. 7

Menschen teilen ihre Erfahrungen oft mit ihrem Umfeld und geben Empfehlungen ab. Früher erfolgte dies in Form von „Mund-zu-Mund-Propaganda“ bei Freunden und Bekannten im (räumlich beschränkten) privaten Umfeld, heute mit einer höheren Reichweite in den sozialen Netzwerken. CosmosDirekt macht auf ihrer Website authentische Kundenstimmen nach einem vom TÜV zertifizierten Verfahren transparent und erreicht dabei gegenwärtig einen Durchschnittswert von 4,5 von 5 möglichen Sternen im KFZ-Bereich. Die unabhängige Befragung von Kunden nach dem Vertragsabschluss erfolgt hierbei durch den TÜV Saarland (vgl. Abb. 8).

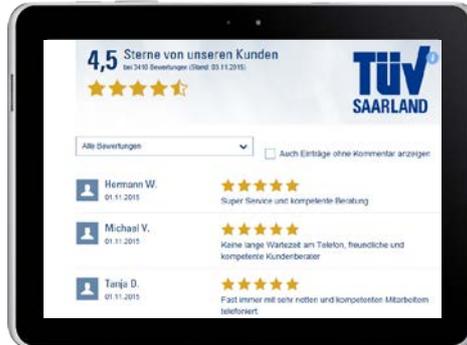


Abb. 8

Die konsequente Ausrichtung von Produkten, Prozessen und Kontakt- und Abschlusskanälen auf das Profil der Kunden schlägt sich in einer hohen Zufriedenheit nieder. Die Weiterempfehlungsbereitschaft der CosmosDirekt-Kunden ist hoch und äußert sich u. a. im Kunden-werben-Kunden-Programm. So profitiert CosmosDirekt doppelt von ihrer Kundenorientierung: Sowohl durch eine höhere Kundenbindung und Vertragsdurchdringung bei den zufriedenen Bestandskunden als auch durch ein gutes Wachstum bei Neukunden.

## 4 Von Vertretern und Kunden – Über Brücken und Grenzen des Social Selling

Martin Meyer-Gossner

Social Selling Strategist, Allianz SE

In einer dezentralen Versicherungsorganisation wie der Allianz ist es eine große Herausforderung, alle Vertreter in den verschiedenen Ländern auf einen gemeinsamen digitalen Nenner zu bringen - vor allem, wenn die Vertreter unterschiedliche Produkte vertreiben und mannigfaltige Regularien in den jeweiligen Märkten herrschen. Schon allein das Thema Social Media an sich erfordert zahlreiche Prozesse und Trainings, um alle auf einen gemeinsamen professionellen Wissensstand zu bringen.

Die Vertreterwelt.



Group Market Management © Copyright Allianz SE

2

Abb. 1

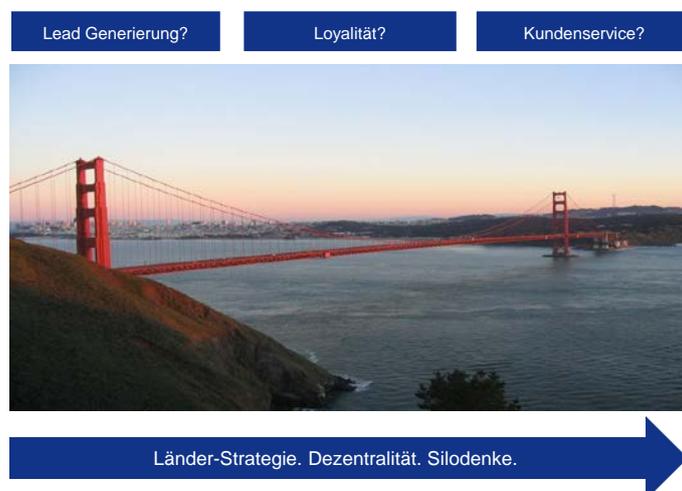
Gleichzeitig tauscht sich die Kundenwelt immer stärker in sozialen Medien aus, vertritt Meinungen oder holt sie von Freunden und Verwandten dort ein. In der interaktiven Infografik in Abb. 2 - basierend auf statistischen Hochrechnungen und projiziert auf Echtzeit-Niveau – wird deutlich, wie schnell soziale Netzwerke wachsen, welche Interaktion sie auslösen und wie viele Inhalte und Daten Menschen dort teilen. Dieses Engagement seitens der Kunden und Konsumenten bietet Finanz-Vertrieblern ganz neue Möglichkeiten, in der heutigen Zeit viel häufiger mit dem Kunden zu kommunizieren als früher.



Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 2

Auf strategischer Ebene hat sich auch die Allianz überlegt, inwieweit man via Social Media dem Kunden einen Mehrwert bieten kann. Dabei sind natürlich auch die eigenen Anforderungen abzuwägen: Kann man (und wenn ja, wie) über soziale Medien Leads generieren? Lässt sich darüber die Loyalität der Kunden steigern? Oder sind Social Media sogar als Touchpoint für den Kundenservice zukünftig unerlässlich? Die Herausforderung hierbei war vor allem, die digitale Roadmap der Länder zu berücksichtigen, die dezentrale Struktur der Länder zu bedenken sowie auch einem Silodenken entgegen zu treten, das die Verantwortung für Social Media allein im Bereich Marketing ansiedelt.

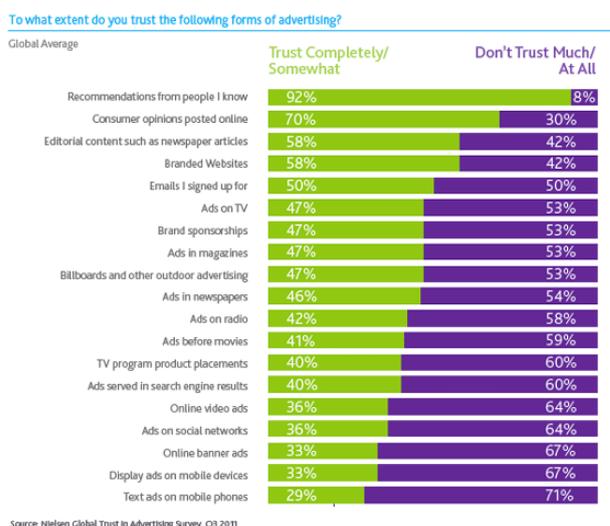


Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 3

Beschäftigt man sich mit einer solchen Social Media Strategie für Vertriebseinheiten und der Frage nach dem Vertrauensgewinn, empfiehlt sich eine Studie von Nielsen zu Rate zu ziehen, die alle zwei Jahre durchgeführt wird. Diese besagt, dass Kunden „vorwiegend auf Empfehlungen von Menschen vertrauen, die sie kennen“. An zweiter Stelle folgen unmittelbar „Konsumenten-Meinungen“, die online geteilt werden. Sprich: Wer nicht auf sozialen Medien die Zufriedenheit seiner Kunden spiegelt, lässt eine große Chance aus, das Vertrauen in eine Marke oder eine Dienstleistung auf weiteren Konsumenten-Plattformen zu platzieren und die Kraft des Networking zu nutzen.

## Das Vertrauen.

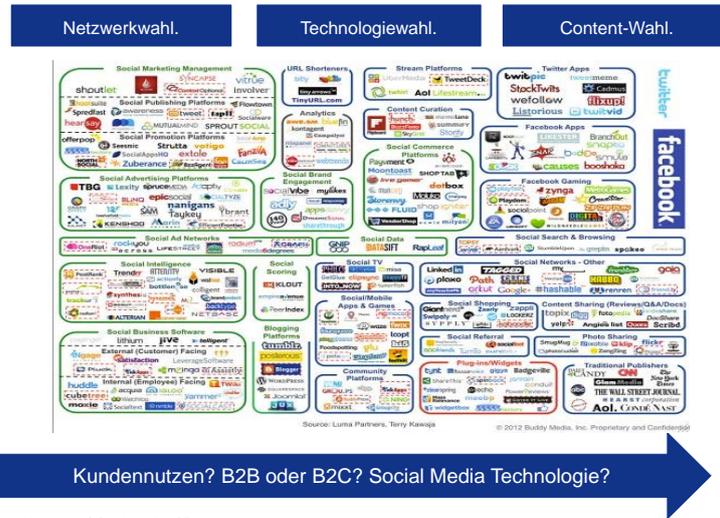


Group Market Management © Copyright Allianz SE

5

Abb. 4

Doch auf welche soziale Kunden-Plattform sollen sich die Vertreter fokussieren? Welche Technologie kann das Leben der Vertriebseinheiten mit Social Media vereinfachen? Und mit welcher Content-Strategie geht man an den Start? Welche Inhalte muss man als Marke oder im jeweiligen Land den Vertretern zur Verfügung stellen, damit das Thema nicht ins Hintertreffen gerät neben allen anderen Aufgaben eines Vertreters? Man kann sich vorstellen, welcher Aufwand in Sachen RFI/RFP dahinter steckt und wie viele Technologien hierzu identifiziert und bewertet werden müssen.



Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 5

Und wenn man all das für sich strukturell und strategisch auf eine Linie gebracht hat, kommen Probleme und Aufgabenstellungen hinzu, mit denen man am Projektstart gar nicht gerechnet hat. Wie schaffen es die Ländereinheiten, den Compliance-Anforderungen gerecht zu werden, damit Vertreter nicht Inhalte posten, die der Marke schaden könnten? Ist Sponsoring-Content überhaupt das, worauf die Kunden auf Vertreterseiten reagieren? Muss man den Vertretern sogar eigenen Content zur Verfügung stellen, der sich klar vom Sponsoring differenziert? Oder: Wie handelt man in den Ländern eine Qualitätssicherung der Inhalte, die auf den sozialen Seiten der Vertreter publiziert und distribuiert werden?



Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 6

Die größte Herausforderung an einen neu zu installierenden Social Media-Prozess mit zahlreichen Vertretern stellt sich dann, wenn ein Netzwerk seine Schnittstellen-Strukturen zu Dritt-Plattformen verändert und das Unternehmen darauf schnell reagieren muss. So war Facebook in den letzten Jahren eine Plattform, die als im Grunde „kostenfrei“ betrieben werden konnte. Mittels Status Updates erreichte man über Facebook Pages zahlreiche Fans und potenzielle Kunden. Allerdings wurde das auch Facebook irgendwann klar, und man stellte den Algorithmus um. Dadurch wurde aus einer organischen Reichweite eine zu bezahlende Reichweite. Somit musste man sich überlegen, ob und wenn ja, mit wie viel Budgets man seine Vertreter ausstattet bzw. ob sie diese neuzeitlichen Werbe-Maßnahmen selbst finanzieren müssen. Aber auch dies erfordert Schulung und Training der Vertreter, die vielleicht immer noch in lokalen Zeitungen mit Printanzeigen auf sich aufmerksam machen.

## Die Netzwerk-Evolution.



Group Market Management © Copyright Allianz SE

8

Abb. 7

Insgesamt ergibt sich daraus ein langfristiges Programm innerhalb eines Konzerns, das nicht nur zahlreiche Menschen beschäftigt, sondern auch das klare Commitment des Top-Managements und entsprechende Budgets benötigt. Das Management will dann irgendwann auch Zahlen sehen, es muss also erwiesenermaßen auch ein Business Impact generiert werden. Das heißt nicht nur Likes, Comments und Shares, sondern eher Calls, Meetings und letztendlich Umsatz. Am Ende geht es darum, den Wert z. B. eines Likes zu verstehen, zu bewerten und zu konvertieren.

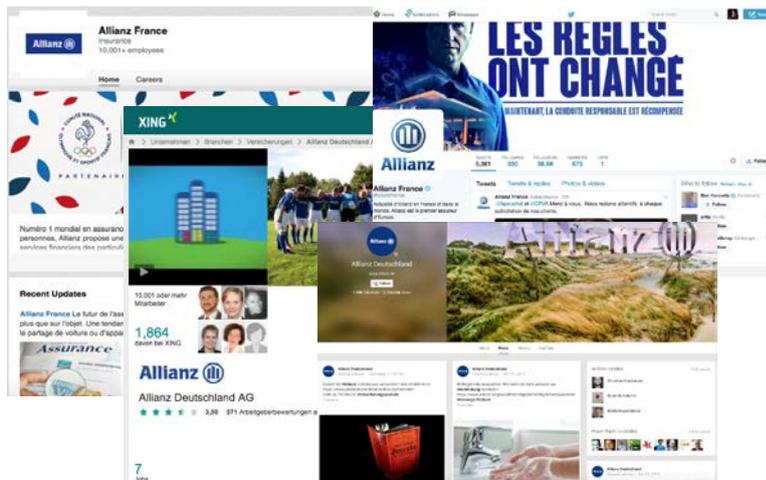


Endloser Prozess: Relevanz. Incentives. Weiterbildung.

Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 8

Und selbst wenn der Prozess definiert und alle Vertreter geschult und eingebunden sind, kann bei den Beteiligten Social Media Müdigkeit eintreten, etwa dann, wenn nach einigen Wochen nicht gleich der erste Abschluss erfolgt. Gerade in solchen Phasen sind die Programm-Manager gefragt, ihre Strategien zur Reaktivierung und Motivation auszupacken, um die Aufmerksamkeit dieser Vertreter wieder in Richtung digitale Welt zu drehen.



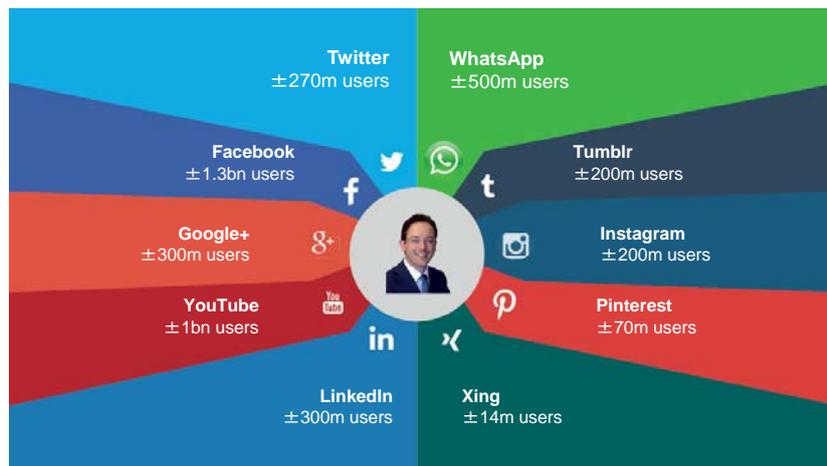
Von Omnichannel, Social Media Müdigkeit und Zeit der Vertreter.

Group Market Management © Copyright Allianz SE

Abb. 9

Die Allianz-Ambition war klar: Die Wertschöpfungskette der Vertreter sollte mittels Social Media erweitert werden: realistisch, pragmatisch, „compliant“ und mit entsprechender Begeisterung für einen neuen Touchpoint, der vorher von wenigen Vertretern genutzt wurde. Es gibt allerdings zahlreiche Netzwerke, in denen die Vertreter unterwegs sein können – und es kommen neue hinzu. Deshalb steht ein solches Programm nie still – ebenso wenig wie der Kunde, der zunehmend seine Meinungen und Bewertungen aktiv teilt.

## Der Allianz Ambition.



Der Wunsch: Mehr Leads, mehr Meetings, mehr Kunden, mehr Umsatz.

Group Market Management © Copyright Allianz SE

11

Abb. 10

Am Ende noch ein Wort zum ROI: Die Systematisierung der ROI-Messung ist schwierig, da sie komplett abhängig ist von den KPIs, Technologie-Schnittstellen (API) und einem „Social Selling Index“, wie man ihn seit kurzem von LinkedIn kennt. Wie hier eine Automatisierung zu generieren ist, erscheint selbst den Anbietern von Social CRM-Lösungen und -Prozessen noch etwas unklar. Der Hintergrund ist klar: Niemand will Geschäftspartner in seine Daten und Vorgehensweisen schauen lassen. Und so wird vermutlich der Vertreter auch zukünftig die Schnittstelle bleiben, die den Wert eines solchen Programms einschätzen und verstehen kann.

Der ROI.



Systematisierung von Brücken: KPI + API + SSI = ROI?

Group Market Management © Copyright Allianz SE

12

Abb. 11

## 5 New Mobility World – Herausforderungen in der Autoversicherung

*Dr. Degenhard Meier*

*Leiter Neue Geschäftsfelder HUK-COBURG*

und

*Dr. Jörg Rheinländer*

*Generalbevollmächtigter Komposit HUK-COBURG*

Die Digitalisierung, neue Technologien und branchenfremde Wettbewerber bedrohen das herkömmliche Geschäftsmodell der Kfz-Versicherer. Eine Positionierung als hocheffizienter Zulieferer von Versicherungsdienstleistungen an neue Player oder der konsequente Ausbau des eigenen Produkt-/Dienstleistungsangebots über Branchengrenzen hinaus erscheinen als erfolgsversprechende Entwicklungspfade für die Kfz-Versicherungsbranche.

### 1. New Mobility World: Neue Technik und neue Wettbewerbssituation

Der gesamte Mobilitätssektor befindet sich in einem rasanten Wandel. Waren vor einigen Jahren die verschiedenen Verkehrsträger noch strikt getrennt, verschiedenste Branchen mit eigenem Kundenzugang als Anbieter von (Ausschnitts-) Mobilitätsdienstleistungen etabliert und die Kommunikation in der „Fahr- oder Unterwegs-Phase“ rudimentär und einseitig (was durch den Verkehrsfunk oder die Durchsagen des „Fahrpersonals“ versinnbildlicht werden könnte), so sind diese Strukturen heute in Auflösung begriffen. Die Veränderungen werden dabei durch neue technische Möglichkeiten und darauf aufbauende neue Geschäftsmodelle getrieben. Vernetzung, Internet-of-things und autonomes Fahren sind Schlagworte für den technischen Fortschritt. Intermodale Mobilitätsangebote, Bestrebungen der Fahrzeughersteller (OEM), sich als die Kundenschnittstelle für sämtliche Mobilitätsdienstleistungen aufzustellen, aber auch Aktivitäten von z. B. Google oder Apple in Richtung autonomen Fahren bzw. Fahrzeugbau versinnbildlichen die Umbrüche in der über Jahrzehnte festgefügten Geschäftsmodellstruktur.

Diese Strömungen tangieren alle etablierten Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen und machen somit auch vor den Kfz-Versicherern nicht halt. Wir möchten aufzeigen, welche Megatrends nach unserer Einschätzung aus der Versicherer-Sicht besonders relevant sind. Unseren Fokus legen wir auf die Produkt-/Dienstleistungslandschaft rund um das privat genutzte Auto.

In diesem Umfeld können drei Megatrends identifiziert werden:

- i. Kunden wünschen Angebote aus einer Hand – gerne als Bündelprodukt mit Flatrate-Zahlung,
- ii. zwischen etablierte Anbieter von Dienstleistungen und Kunden schieben sich zunehmend Aggregatoren/Intermediäre, um die Kundenschnittstelle zu besetzen,
- iii. die technische Entwicklung bei den Fahrassistenzsystemen in Richtung autonomen Fahren bewirkt eine Veränderung der Unfalllandschaft und insbesondere eine Reduktion der Schadenfälle bei den Kfz-Versicherern.

zu i) Kunden wünschen Angebote aus einer Hand – gerne als Bündelprodukt mit Flatrate-Zahlung

Produkte und Dienstleistungen rund um das privat genutzte Kfz wurden vor einigen Jahren noch trennscharf von verschiedenen Anbietern angeboten: Fahrzeughersteller beschränkten sich auf das Angebot der Fahrzeuge. Die Finanzierung lief üblicherweise über die Hausbank. Versicherungen wurden über die Kfz-Versicherer bezogen. Die Automobilclubs waren im Pannendienstfall erster Ansprechpartner. Den früher häufiger anfallenden Fahrzeugservice erhielt man auch bei der Werkstatt „um die Ecke“ und im Schadenfall wurde ein Autospengler und Lackierer mit der Reparatur beauftragt (s. Abb. 1).



Abbildung 1

Die Ausweitung des Angebotspektrums der OEM über den eigentlichen Fahrzeugverkauf hinaus nahm noch vor der Jahrtausendwende in Deutschland Fahrt auf. Die bereits erprobte Rollenverteilung Hersteller/Zulieferer und die Orchestrierung der Zulieferer durch die Hersteller wurde auch auf Produkte und Dienstleistungen weiterer bisher eigenständig und mit eigener Kundenschnittstelle agierender Anbieter ausgedehnt (vgl. Abb. 2).

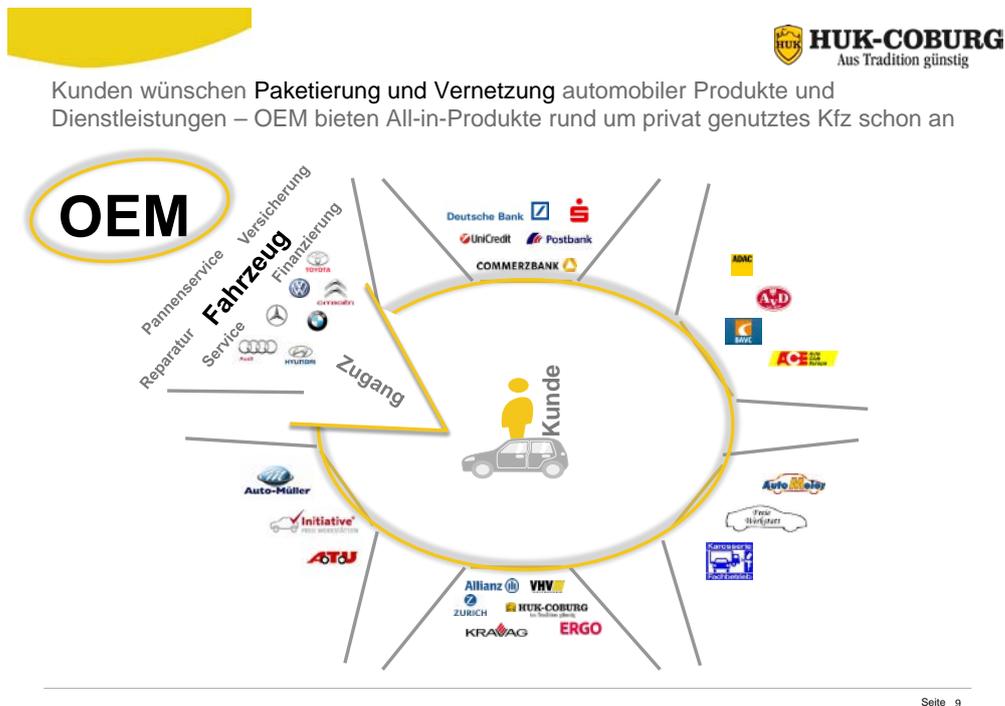


Abbildung 2

Äußerst erfolgreich aus OEM-Sicht konnte dieses Konzept z. B. im Bereich der Finanzierung umgesetzt werden. Beim Neufahrzeugkauf im Autohaus wird die Finanzierungskomponente heutzutage standardmäßig angeboten und auch abgeschlossen. Die Finanzierung wird dabei über eine OEM-eigene bzw. -nahe Bank abgewickelt.

Die Vorteile für den Kunden liegen bei einer Bündelung der Produkte/Dienstleistungen auf der Hand: „One-stop-shopping“, Bequemlichkeit, Übersichtlichkeit und Planbarkeit (vgl. Abbildung 3). Außen vor bleibt jedoch die Fragestellung nach den „Total cost of ownership“: Ist diese OEM-Flatrate in der Höhe vergleichbar mit der Summe der einzelnen Produkte und Dienstleistungen der jeweiligen Anbieter? Dass dies in der Regel nicht zutrifft, kann nur durch Einholen von Angeboten für die verschiedenen paketierte Komponenten eruiert werden. Vielen Verbrauchern wird es nicht gelingen, diese Transparenz herzustellen. Andere werden die dafür notwendige aufwändige Recherche scheuen.



Kundenbindung durch OEM



**Vorteil für den Kunden: One-stop-shopping, Planbarkeit, Übersichtlichkeit, Bequemlichkeit**

Seite 10

Abbildung 3

Ein „Game Changer“ könnte das ab 2018 in allen Neufahrzeugen standardmäßig verfügbare automatische Notrufsystem eCall sein. Grundsätzlich ist das eCall-System begrüßenswert, da insbesondere die Anzahl der Verkehrstoten und die Schwere von Verletzungen reduziert werden sollen. Allerdings kann die verwendete Technik auch eingesetzt werden, um neben dem Notruf weitere Funktionalitäten wie z. B. Hilfe im Pannen- und (Blech-)Schadenfall, Auto-Ferndiagnose, Wartung und Service anzubieten (vgl. Abb. 4). Eine Ausgestaltung dieser Angebote durch die OEM wird sicherlich in erster Linie der Stärkung der eigenen Wertschöpfungskette dienen und damit nicht wettbewerbsneutral ausfallen. Beispielsweise werden die OEM bestrebt sein, möglichst viele Wartungsaufträge in die eigene Werkstattkette zu kanalisieren.

Zur Aufrechthaltung des Wettbewerbs fordern deshalb der ADAC, der Verbraucherzentrale Bundesverband, das deutsche Kraftfahrzeuggewerbe und die deutsche Versicherungswirtschaft, die Autohersteller zum Einbau einer standardisierten und offenen Datenschnittstelle in die Fahrzeuge gesetzlich zu verpflichten.

Unterstützung bei der Kundenbindung durch OEM: eCall als „Standleitung“ in das Auto sichert einen klaren Wettbewerbsvorteil



Problematik: Anstehende – per Gesetz vorgegebene – Telematikdurchdringung durch eCall ab 2018 nicht wettbewerbsneutral gestaltet

Abbildung 4

zu ii) zwischen etablierte Anbieter von Dienstleistungen und Kunden schieben sich zunehmend Aggregatoren/Intermediäre, um die Kundenschnittstelle zu besetzen

Das Wettbewerbsgeschehen in der Kfz-Versicherung ist traditionell stark ausgeprägt. Mit dem Eintritt von Aggregatoren/Vergleichsplattformen hat dieser Wettbewerb eine weitere Intensivierung erreicht. Versicherer müssen sich dieser Herausforderung konstruktiv stellen, da ansonsten der direkte Kundenzugang verloren zu gehen droht. Diese Vorgehensweise, die Kundenschnittstelle zu besetzen, ist ein branchenübergreifender Megatrend (vgl. Abb 5).

Die Wirkung von Aggregatoren



Over-the-top-Geschäftsmodelle entkoppeln den Kundenzugang von der Infrastruktur

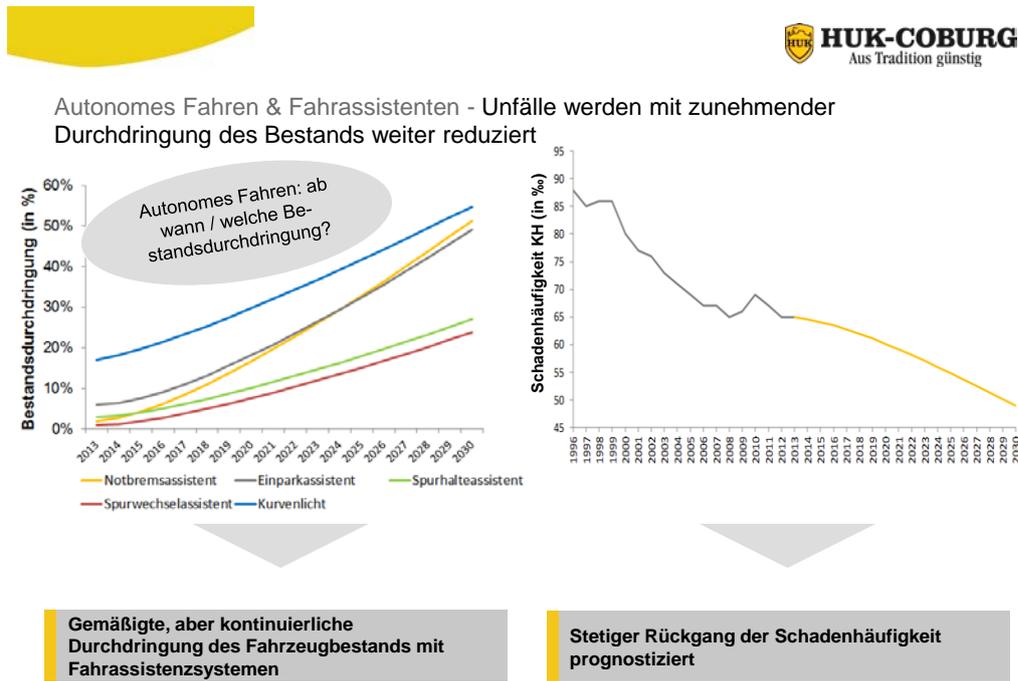
Abbildung 5

Aber auch in weiteren Bereichen der Mobilitätsdienstleistungen versuchen Aggregatoren Zugangswege zu besetzen. Prominent zu nennen sind hier Neu-/Gebrauchtwagenplattformen, aber z. B. auch das Angebot von Servicedienstleistungen über Vergleichsplattformen.

zu iii) die technische Entwicklung bei den Fahrassistenzsystemen in Richtung autonomen Fahren bewirkt eine Veränderung der Unfalllandschaft und insbesondere eine Reduktion der Schadenfälle bei den Kfz-Versicherern

Die Entwicklung von Fahrassistenzsystemen ist bereits weit fortgeschritten, die Durchdringung im Fahrzeugbestand jedoch nicht:

Das Schadenverminderungspotenzial von Fahrassistenzsystemen der aktuellsten Generation ist hoch. Untersuchungen haben ein hohes Vermeidungspotenzial insbesondere bei (Not-)Bremsassistenzsystemen und (teilautonom agierenden) Einparkassistenten festgestellt. Es wird davon ausgegangen, dass bei einer Verbauung in der gesamten Fahrzeugflotte ungefähr die Hälfte aller Unfälle in der Kfz-Haftpflichtversicherung vermieden werden könnte. Allerdings ist die aktuelle Flottendurchdringung aufgrund der hohen Kosten für diese Systeme noch gering und mit nennenswerten Anteilen kann auch erst in einigen Jahren gerechnet werden (vgl. Abb 6).



Seite 15

Abbildung 6

Der prognostizierte Rückgang der Unfallzahlen wird die Versicherungsbranche vor zusätzliche Herausforderungen stellen. Die sinkende Schadenhäufigkeit in Verbindung mit nicht im gleichen Maße ansteigenden Schadendurchschnitten wird zu einem Absinken

der durchschnittlichen Prämien in der Kfz-Versicherung führen. Rückgänge in der Schadenhäufigkeit lagen zwar auch in der Vergangenheit vor, damals wurden diese – mit Blick auf die gesamten Prämieinnahmen – durch die Volumenzuwächse im Fahrzeugbestand überkompensiert. Da der Pkw-Bestand in den nächsten Jahren jedoch kein großes Wachstum aufweisen wird, sollte das gesamte Prämienvolumen in der Kfz-Versicherung in Deutschland abschmelzen. Damit würde zusätzlicher Druck auf die Kostenpositionen der Versicherer entstehen. Eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs könnte insgesamt die Folge sein (vgl. Abb. 7).



Seite 16

Abbildung 7

Angesichts dieser Herausforderungen werden die Kfz-Versicherungen, die zukünftig erfolgreich sein möchten, sich positionieren müssen. Als eine Option erscheint die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells hin zu einer hocheffizienten, kostenoptimierten Zulieferung von Versicherungsprodukten/Schadenabwicklungen an z. B. OEM und Vergleichsplattformen denkbar. Eine andere Option wäre die Weiterentwicklung hin zu einem Versicherer mit breitem Dienstleistungsprofil und starker Marke (vgl. Abb. 8).

Angesichts dieser Herausforderungen:  
K-Versicherer am Scheideweg in eine neue Welt



Seite 18

Abbildung 8

## 2. Unsere Antworten auf neue Technik und Geschäftsmodelle

Eine Weiterentwicklung des Dienstleistungsprofils insbesondere über Branchengrenzen hinaus sollte von einem starken, tragfähigen Kerngeschäft ausgehen. Mögliche Entwicklungspfade sollten bewertet und anschließend erprobt/pilotiert werden. Bei der Bewertung erscheint eine Einordnung der aktuellen aber auch zukünftig angebotenen Produkte/Dienstleistungen entlang der beiden Dimensionen Produktqualität/Erfüllung der Kundenbedürfnisse und Kundenkontaktfrequenz hilfreich<sup>10</sup>.

Herkömmliche Versicherungsprodukte befinden sich in dieser Darstellung im unteren linken Quadranten (vgl. Abb. 9). Produkte und Dienstleistungen, über die man als Anbieter die Kundenschnittstelle nachhaltig und dauerhaft besetzen kann, liegen in dieser Darstellungsweise jedoch im oberen rechten Quadranten.

<sup>10</sup> Auf diese Analyse und Darstellungsweise machte uns Prof. Dr. M. Völler, Institut für Versicherungswesen (ivwKöln) der TH Köln, dankenswerter Weise aufmerksam.

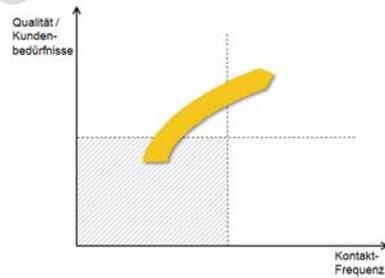
Unsere Stoßrichtung Dienstleistungs-/Produktentwicklung:  
Weiterentwicklung Qualität und Steigerung Kontakt-Frequenz

1



- Bestimmung des Kerngeschäfts
- Bewertung der Stärken: „Baue niemals auf einen schwachen Kern“
- Entwicklungspfade (ausgehend vom Kerngeschäft) festlegen

2



- Bewertung der Entwicklungspfade: Dimensionen Qualität, Frequenz
- Ziel: Abdeckung der Kundenbedürfnisse / Qualität und Kontaktfrequenz steigern
- Herkömmliche Versicherungsprodukte üblicherweise im unteren linken Quadranten

Abbildung 9

Drei unserer aktuellen Aktivitäten sollen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Produkt-/Dienstleistungsangebots eines Kfz-Versicherers veranschaulichen:

i) Autoservice zum Festpreis sowie weitere Kfz-Serviceleistungen zu vergünstigten Stundensätzen als Angebot SERVICE SELECT:

Service Select: Autoservice zum Festpreis und weitere Kfz-Serviceleistungen zu vergünstigten Stundensätzen

**Mehrwertdienst für unsere Kunden**

- Kfz-Service mit OEM-Qualität – garantiert durch HUK
- Für einen günstigen Preis
- Zusätzlich Rabatt auf Autoversicherung bei Inanspruchnahme



**Ziel: Sicherung der Kundenschnittstelle, Erweiterung des Dienstleistungsangebots und Stärkung Partnerwerkstätten u. Werkstattnetz**

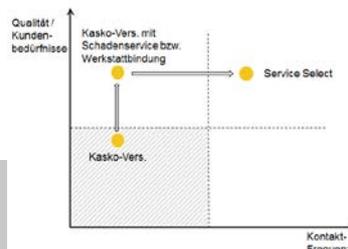


Abbildung 10

ii) Günstige Autofinanzierung – insbesondere im Gebrauchtwagen-Segment – bieten wir zusammen mit unserem Partner Postbank an:

**HUK-COBURG**  
Aus Tradition günstig

Autokredit für HUK-Kunden zu besonders günstigen Konditionen

**Autokredit**

- Seit 2015 prominent auf Startseite HUK.de positioniert
- Kondition ab 2,79% im Vordergrund der Anbieter
- Kundeninteresse wird durch zwischenzeitlich 30.000 Kreditrechneraufrufe bestätigt

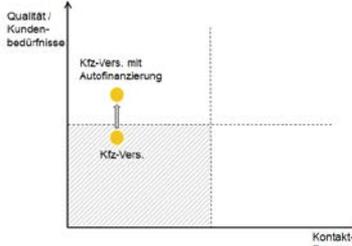


**Neu!**

Autokredit  
ab:  
**2,79%\***

**Postbank**

**Ziel: Erweiterung des Dienstleistungsangebots – Festigung der Kooperation mit Postbank**



Qualität / Kundenbedürfnisse

Kontakt-Frequenz

Seite 21

Abbildung 11

iii) Ein Telematikprodukt befindet sich aktuell in Entwicklung:

**HUK-COBURG**  
Aus Tradition günstig

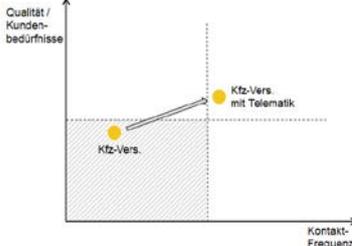
Vernetztes Kfz: Telematikbox mit Unfalldetektion, Notruf-Funktion und Fahrdatenübermittlung

**Telematikbox liefert zusätzlich Fahrdaten**

- Im Auto fest installierte Telematikbox
- Integrierte SIM-Card zur Datenübertragung
- Automatische Unfalldetektion mit Notruf
- Übermittlung von Fahrdaten zur Nutzung für neue Geschäftsmodelle (z.B. Pay as you drive, Schadensteuerung usw.)



**In Arbeit!**



Qualität / Kundenbedürfnisse

Kontakt-Frequenz

**Ziel: Relevanz von Fahrdaten verstehen – Datenhandling erlernen, Kontakt-Frequenz erhöhen**

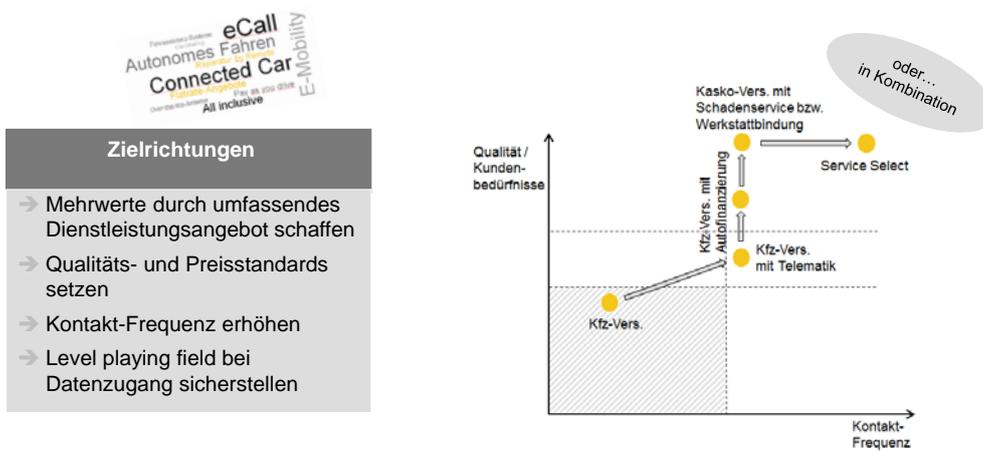
Seite 22

Abbildung 12

Das Ziel bei der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung sollte also sein, eine Steigerung entlang der Dimensionen Qualität und Kontaktfrequenz vorzunehmen und Produkte schließlich im oberen rechten Quadranten zu positionieren (vgl. Abb. 13). Nur wenn die Kundenbedürfnisse vollumfänglich befriedigt werden und die Kontaktfrequenz hinreichend hoch ist, kann aus unserer Sicht den neuen Wettbewerbsanforderungen erfolgreich begegnet werden und der eigene Kundenzugang verteidigt werden.



Unsere Antworten: mit digitalen Komponenten – aber nicht immer nur „digital“



**Fazit: Neue Angebote zur besseren Abdeckung der Kundenbedürfnisse und mit höherer Kontakt-Frequenz als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen**

Abbildung 13

## 6 Kundenzentrierung ist Programm!

*Dr. Astrid Stange*

*Mitglied des Vorstands der AXA Konzern AG, Ressort Strategie, Personal, Organisation*

Was wissen wir heute über unsere Kunden? Wie betrachten wir heute unsere Kunden?

Versicherungsunternehmen haben heute immer noch einen sehr produktbezogenen Blick auf ihre Kunden. Sie kennen und nutzen primär die Kundeninformationen, die für den Vertragsabschluss von Bedeutung sind. Statt vom Kunden spricht man heute immer noch eher vom Versicherungsnehmer. Aber wer ist unser Kunde wirklich und was bewegt ihn? Das wissen wir heute nicht.

**DER KUNDE – DAS UNBEKANNTE WESEN**  
Was wissen wir heute über unseren Kunden?

	
<b>Name:</b> Familie Nils Möller aus Ruppichteroth	<b>Name:</b> Ralf Kunze aus Olpe
<b>Versicherung:</b> Private Haftpflicht Premium (oSB, jährliche Zahlung, kein Schaden, will keinen E-Mail Kontakt)	<b>Versicherung:</b> Hausratversicherung, 50m2 (oSB, jährlich, 3 Schäden 2015, Agentur Olpe)

2 | AXA Konzern AG MetzStore / new deliort AXA

### Vom Verkäufer zum Käufermarkt

Digitalisierung schafft Transparenz. Kunden nutzen heute ihre Smartphones, Tablets oder Laptops, um Angebote und Lösungen zu finden und direkt miteinander zu vergleichen. Somit sind sie bereits über das Internet vorinformiert und daran gewöhnt, Angebote miteinander zu vergleichen. Das bedeutet, dass der Versicherungsvermittler nicht mehr „Gate-Keeper“ auf der Kundenreise ist! Zudem suchen Kunden heute Mehrwerte und Lösungen statt einfach nur ein Produkt mit einem guten Preis. Und sie entscheiden sich für Marken und Leistungsversprechen – darauf müssen sich Versicherer und Vermittler einstellen.

Die Erwartungshaltung der Kunden hat sich grundlegend geändert. Kunden erwarten heute, dass wir sie kennen: Dass wir wissen, welche Frage sie letzte Woche im Chat gestellt haben oder dass sie gestern ein Angebot auf unserer Website gerechnet haben.

Diese Veränderungen der „Kundenmacht“ zwingt die Versicherungsbranche zu einem fundamentalen Umdenken.



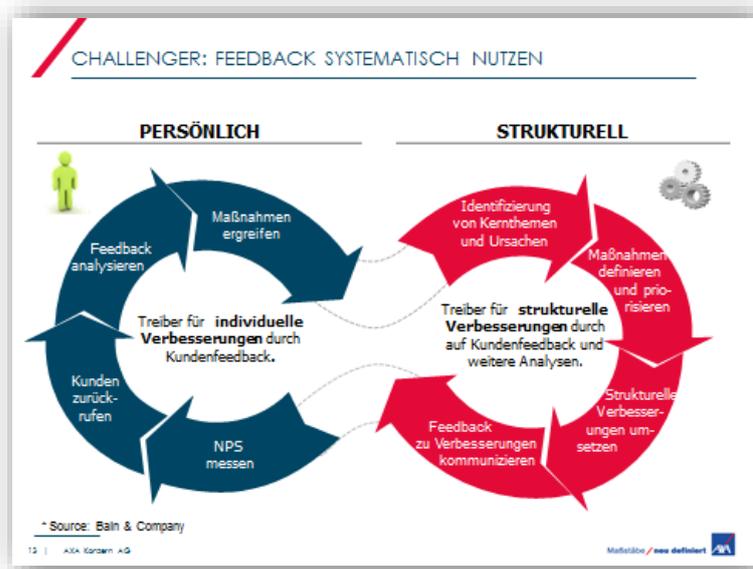
### Was ist Kundenzentrierung?

Kundenzentrierung bedeutet, dass das gesamte Geschäftsmodell am Bedarf des Kunden ausgerichtet ist. Dies gilt für die Kundenkontakt und -interaktionspunkte, für Angebote und Lösungen und auch für Prozesse und Technik. Die Realität sieht jedoch oft anders aus.

Für Unternehmen liegen in einer stärkeren Kundenzentrierung Chancen: Sie können Kunden als „Challenger“ des Bestehenden und/oder als Innovatoren nutzen. Als „Challenger“ kann der Kunde mit seinem Feedback klare Hinweise für ein kontinuierliches Verbessern des Status quo geben. Als Innovator kann der Kunde dem Versicherer innovative Impulse auf Basis seiner Bedürfnisse („Pain points“) geben.



Es gibt heute bereits viele Unternehmen (z. B. Google, Apple, Facebook, Amazon), die den Kunden als Challenger nutzen: In diesen Unternehmen ist die aktive Frage nach Kundenfeedback Standard und fest in der Unternehmenskultur verankert. Das Feedback wird systematisch erfasst und mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen geteilt und diskutiert. Nur so können Veränderungen persönlicher und struktureller Art zeitnah umgesetzt werden. Eine Möglichkeit dies zu tun, ist die Messung des sog. Net Promoter Scores (NPS). Dieser misst die Kundenzufriedenheit und Loyalität zum Unternehmen durch eine zentrale Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Produkt/Unternehmen/ Dienstleistung XYZ an jemanden weiterempfehlen“. Im Anschluss beginnt dann idealerweise ein Feedback-Kreislauf:



Einige Versicherer haben damit begonnen, ihre Kunden nach Feedback zu fragen, Kundenmeinungen auszuwerten oder Social Media Kanäle konsequent auszuwerten. Das Thema Kundenorientierung steht damit heute auch für Versicherer ganz oben auf der Management-Agenda. Die konsequente und vor allem nachhaltige Umsetzung wird noch bewiesen werden müssen.

Es besteht eine Chance darin, den Kunden als Innovationstreiber zu nutzen. Ausgangspunkt dafür ist es, die tatsächlichen Bedürfnisse des Kunden in der gesamten Customer Journey zu kennen: Was sind die Interaktionspunkte mit dem Kunden und wie erlebt er diese? In engem Austausch mit dem Kunden können dann Lösungen entwickelt werden, z. B. mit Hilfe der Design Thinking-Methode.

Genau mit dieser Methode hat AXA gemeinsam mit Kunden ein erstes Produkt entwickelt und am 1. Oktober auf den Markt gebracht: smartPARKING. Mit der smartPARKING Karte können Kfz-Versicherungskunden im Raum Düsseldorf günstig und komfortabel in Parkhäusern parken. Die Karte sorgt dafür, dass sich die Schranken der teilnehmenden Parkhäuser automatisch bei Ein- und Ausfahrt öffnen. Per App kann monatlich bezahlt

werden. Über die App kann sich der Kunde auch zum nächsten Parkhaus navigieren lassen und bekommt die dortigen Preise, Öffnungszeiten und freien Parkplätze in Echtzeit angezeigt.

**smart PARKING**

Mit uns parken Sie günstig und komfortabel.

**30€**  
Parkguthaben  
inklusive!

**Keine hohen Parkgebühren.**  
Mit einer KFZ-Versicherung von AXA schenken wir dir 30 € Parkguthaben.

**Keine Warteschlangen.**  
Für Dich öffnen sich die Schranken automatisch und du kannst bequem online bezahlen.

**Keine langes Suchen.**  
Die App zeigt dir nicht nur an, wo und wieviele Parkplätze frei sind, sondern navigiert dich bequem dorthin.

## Wie geht Kundenzentrierung?



Die Verankerung von Kundenzentrierung erfordert klare Neuausrichtungen im Unternehmen:

- Kundenziele müssen auf Augenhöhe mit Finanz- und Vertriebszielen stehen. Konkrete Ambitionen, z. B. im Hinblick auf Kundenzufriedenheit oder Net Promoter Score, Kundenbindung und -ausschöpfung bilden die Basis zur Ausrichtung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Kunden.
- Kundenzentrierung muss auch in der Unternehmensorganisation als Prinzip fest verankert sein: Es muss einen „Kundenanwalt“ in strategischen Entscheidungen geben, der über entsprechende Rechte und Verantwortlichkeiten in allen zentralen, kundenrelevanten Prozessen verfügt.
- Von besonderer Bedeutung ist zudem, dass Kundenzentrierung in den im Unternehmen eingesetzten Tools und Maßnahmen „spürbar“ wird. Mit Ansätzen wie „Design Thinking“ oder „Blue Ocean“ werden Kunden an den Anfang von Angebotsentwicklungen gestellt und über Prototyping und Testing immer wieder einbezogen. Datenbanken und Informationssysteme (CRM) sind aus Kundensicht aufzusetzen, um entsprechende Einsichten und Empfehlungen ableiten zu können.
- Kundenorientierung muss letztendlich tief in der Unternehmenskultur verankert sein. Dazu gehört eine im Tagesgeschäft gelebte Kundeninteraktion auf allen Hierarchieebenen sowie eine offene und konstruktive interne Feedback- und Lernkultur.

## Impressum

Diese Veröffentlichung erscheint im Rahmen der Online-Publikationsreihe „Forschung am IVW Köln“. Eine vollständige Übersicht aller bisher erschienenen Publikationen findet sich am Ende dieser Publikation und kann [hier](#) abgerufen werden.

**Forschung am IVW Köln, 03/2016**  
**ISSN (online) 2192-8479**

**Völler (Hrsg.): Sozialisiert 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, Januar 2016**

### **Schriftleitung / editor's office:**

**Prof. Dr. Jürgen Strobel**

Institut für Versicherungswesen /  
Institute for Insurance Studies

Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften /  
Faculty of Business, Economics and Law

Technische Hochschule Köln /  
University of Applied Sciences

Gustav Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln

Tel. +49 221 8275-3270

Fax +49 221 8275-3277

Mail [juergen.strobel@th-koeln.de](mailto:juergen.strobel@th-koeln.de)

Web [www.th-koeln.de](http://www.th-koeln.de)

### **Herausgeber der Schriftenreihe / Series Editorship:**

Prof. Dr. Lutz Reimers-Rawcliffe

Prof. Dr. Peter Schimikowski

Prof. Dr. Jürgen Strobel

### **Kontakt Autor / Contact author:**

**Prof. Dr. Michaele Völler**

Institut für Versicherungswesen /  
Institute for Insurance Studies

Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften /  
Faculty of Business, Economics and Law

Technische Hochschule Köln /  
University of Applied Sciences

Gustav Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln

Tel. +49 221 8275-3712

Fax +49 221 8275-3277

Mail [michaele.voeller@th-koeln.de](mailto:michaele.voeller@th-koeln.de)

Web [www.ivw-koeln.de](http://www.ivw-koeln.de)

## Publikationsreihe „Forschung am IVW Köln“

Kostenlos abrufbar unter [www.ivw-koeln.de](http://www.ivw-koeln.de) oder per Direktlink:  
<http://cos.bibl.th-koeln.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/1>

### 2016

- 03/2016 Völler (Hrsg.): Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. – Kundenerwartungen und –erfahrungen in der Assekuranz. Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium am 5. November 2015 in Köln
- 02/2016 Materne (Hrsg.): Jahresbericht 2015 des Forschungsschwerpunkts Rückversicherung
- 01/2016 Institut für Versicherungswesen: Forschungsbericht für das Jahr 2015

### 2015

- 11/2015 Goecke (Hrsg.): Kapitalanlagerisiken: Economic Scenario Generator und Liquiditätsmanagement. Proceedings zum 8. FaRis & DAV Symposium am 12. Juni 2015 in Köln
- 10/2015 Heep-Altiner, Rohlf: Standardformel und weitere Anwendungen am Beispiel des durchgängigen Datenmodells der „IVW Privat AG“ – Teil 2
- 09/2015 Goecke: Asset Liability Management in einem selbstfinanzierenden Pensionsfonds
- 08/2015 Strobel (Hrsg.): Management des Langlebigkeitsrisikos. Proceedings zum 7. FaRis & DAV Symposium am 5.12.2014 in Köln
- 07/2015 Völler, Wunder: Enterprise 2.0: Konzeption eines Wikis im Sinne des prozessorientierten Wissensmanagements
- 06/2015 Heep-Altiner, Rohlf: Standardformel und weitere Anwendungen am Beispiel des durchgängigen Datenmodells der „IVW Privat AG“
- 05/2015 Knobloch: Momente und charakteristische Funktion des Barwerts einer bewerteten inhomogenen Markov-Kette. Anwendung bei risikobehafteten Zahlungsströmen
- 04/2015 Heep-Altiner, Rohlf, Beier: Erneuerbare Energien und ALM eines Versicherungsunternehmens
- 03/2015 Dolgov: Calibration of Heston's stochastic volatility model to an empirical density using a genetic algorithm
- 02/2015 Heep-Altiner, Berg: Mikroökonomisches Produktionsmodell für Versicherungen
- 01/2015 Institut für Versicherungswesen: Forschungsbericht für das Jahr 2014

### 2014

- 10/2014 Müller-Peters, Völler (beide Hrsg.): Innovation in der Versicherungswirtschaft
- 09/2014 Knobloch: Zahlungsströme mit zinsunabhängigem Barwert
- 08/2014 Heep-Altiner, Münchow, Scuzzarello: Ausgleichsrechnungen mit Gauß Markow Modellen am Beispiel eines fiktiven Stornobestandes
- 07/2014 Grundhöfer, Röttger, Scherer: Wozu noch Papier? Einstellungen von Studierenden zu E-Books
- 06/2014 Heep-Altiner, Berg (beide Hrsg.): Katastrophenmodellierung - Naturkatastrophen, Man Made Risiken, Epidemien und mehr. Proceedings zum 6. FaRis & DAV Symposium am 13.06.2014 in Köln
- 05/2014 Goecke (Hrsg.): Modell und Wirklichkeit. Proceedings zum 5. FaRis & DAV Symposium am 6. Dezember 2013 in Köln
- 04/2014 Heep-Altiner, Hoos, Krahorst: Fair Value Bewertung von zedierten Reserven
- 03/2014 Heep-Altiner, Hoos: Vereinfachter Nat Cat Modellierungsansatz zur Rückversicherungsoptimierung
- 02/2014 Zimmermann: Frauen im Versicherungsvertrieb. Was sagen die Privatkunden dazu?
- 01/2014 Institut für Versicherungswesen: Forschungsbericht für das Jahr 2013

## **2013**

- 11/2013 Heep-Altiner: Verlustabsorbierung durch latente Steuern nach Solvency II in der Schadenversicherung, Nr. 11/2013
- 10/2013 Müller-Peters: Kundenverhalten im Umbruch? Neue Informations- und Abschlusswege in der Kfz-Versicherung, Nr. 10/2013
- 09/2013 Knobloch: Risikomanagement in der betrieblichen Altersversorgung. Proceedings zum 4. FaRis & DAV-Symposium am 14. Juni 2013
- 08/2013 Strobel (Hrsg.): Rechnungsgrundlagen und Prämien in der Personen- und Schadenversicherung - Aktuelle Ansätze, Möglichkeiten und Grenzen. Proceedings zum 3. FaRis & DAV Symposium am 7. Dezember 2012
- 07/2013 Goecke: Sparprozesse mit kollektivem Risikoausgleich - Backtesting
- 06/2013 Knobloch: Konstruktion einer unterjährlichen Markov-Kette aus einer jährlichen Markov-Kette
- 05/2013 Heep-Altiner et al. (Hrsg.): Value-Based-Management in Non-Life Insurance
- 04/2013 Heep-Altiner: Vereinfachtes Formelwerk für den MCEV ohne Renewals in der Schadenversicherung
- 03/2013 Müller-Peters: Der vernetzte Autofahrer – Akzeptanz und Akzeptanzgrenzen von eCall, Werkstattvernetzung und Mehrwertdiensten im Automobilbereich
- 02/2013 Maier, Schimikowski (beide Hrsg.): Proceedings zum 6. Diskussionsforum Versicherungsrecht am 25. September 2012 an der FH Köln
- 01/2013 Institut für Versicherungswesen (Hrsg.): Forschungsbericht für das Jahr 2012

## **2012**

- 11/2012 Goecke (Hrsg.): Alternative Zinsgarantien in der Lebensversicherung. Proceedings zum 2. FaRis & DAV-Symposiums am 1. Juni 2012
- 10/2012 Klatt, Schiegl: Quantitative Risikoanalyse und -bewertung technischer Systeme am Beispiel eines medizinischen Gerätes
- 09/2012 Müller-Peters: Vergleichsportale und Verbraucherwünsche
- 08/2012 Füllgraf, Völler: Social Media Reifegradmodell für die deutsche Versicherungswirtschaft
- 07/2012 Völler: Die Social Media Matrix - Orientierung für die Versicherungsbranche
- 06/2012 Knobloch: Bewertung von risikobehafteten Zahlungsströmen mithilfe von Markov-Ketten bei unterjährlicher Zahlweise
- 05/2012 Goecke: Sparprozesse mit kollektivem Risikoausgleich - Simulationsrechnungen
- 04/2012 Günther (Hrsg.): Privat versus Staat - Schussfahrt zur Zwangsversicherung? Tagungsband zum 16. Kölner Versicherungssymposium am 16. Oktober 2011
- 03/2012 Heep-Altiner/Krause: Der Embedded Value im Vergleich zum ökonomischen Kapital in der Schadenversicherung
- 02/2012 Heep-Altiner (Hrsg.): Der MCEV in der Lebens- und Schadenversicherung - geeignet für die Unternehmenssteuerung oder nicht? Proceedings zum 1. FaRis & DAV-Symposium am 02.12.2011 in Köln
- 01/2012 Institut für Versicherungswesen (Hrsg.): Forschungsbericht für das Jahr 2011

## **2011**

- 05/2011 Reimers-Rawcliffe: Eine Darstellung von Rückversicherungsprogrammen mit Anwendung auf den Kompressionseffekt
- 04/2011 Knobloch: Ein Konzept zur Berechnung von einfachen Barwerten in der betrieblichen Altersversorgung mithilfe einer Markov-Kette
- 03/2011 Knobloch: Bewertung von risikobehafteten Zahlungsströmen mithilfe von Markov-Ketten
- 02/2011 Heep-Altiner: Performanceoptimierung des (Brutto) Neugeschäfts in der Schadenversicherung
- 01/2011 Goecke: Sparprozesse mit kollektivem Risikoausgleich