

Michael Reich
Christopher Zerres *Hrsg.*

Handbuch Versicherungs- marketing

2. Auflage

Handbuch Versicherungsmarketing

Michael Reich · Christopher Zerres
(Hrsg.)

Handbuch Versicherungsmarketing

2. Auflage

 Springer

Hrsg.

Michael Reich
67rockwell Consulting GmbH
Hamburg, Deutschland

Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-57754-7

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4>

ISBN 978-3-662-57755-4 (eBook)

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2010, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort

Digitalisierung als Schlagwort erfreut sich derzeit großer Beliebtheit in der öffentlichen Diskussion, sei es als Verheißung, sei es als Drohpotenzial. Betroffen davon sind neben individuellen Lebensstilen ebenso unternehmerische Geschäftsmodelle, Branchen und Märkte. Auch die Assekuranz kann sich diesen Strömungen nicht entziehen.

Die digitale Transformation ist mittlerweile in den Führungsetagen angekommen und in den Medien allgegenwärtig. Meist werden dabei die bekannten Beispiele von Uber, Airbnb oder Alibaba genannt, die ganze Branchen revolutioniert haben. Oder es wird auf die Entwicklungen im Rahmen der künstlichen Intelligenz hingewiesen, durch die sich Berufsbilder verändern oder sogar verschwinden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass sich nicht alle Dienstleistungsmärkte gleichermaßen und in derselben Geschwindigkeit transformieren. Bislang war die disruptive Kraft, welche die digitale Transformation in den Märkten treibt, vor allem in der Musik-, Film-, Medien-, Telekommunikations- und Reisebranche sowie dem Handel zu beobachten. In all diesen Branchen mussten marktführende Wettbewerber signifikante Einbußen des Marktanteils hinnehmen (oder ganz verschwinden), während sich neue Wettbewerber, häufig mit einem branchenfremden Hintergrund, etablierten.

Die gegenwärtigen Veränderungen allerdings nur auf die Digitalisierung zurückzuführen wäre zu kurz gegriffen. Vielmehr existiert eine Reihe von Megatrends, welche die derzeitige gesellschaftliche Entwicklung treiben, wie beispielsweise Individualisierung, Vernetzung und Dezentralisierung. Für Versicherungsunternehmen ergeben sich hieraus eine Reihe von neuen Herausforderungen. So muss zum Beispiel im Bereich der digitalen Kommunikation die von Kunden gewünschte Einfachheit in der Kommunikation umgesetzt, die Produkte und Leistungen der Versicherer verständlicher und transparenter gestaltet werden.

Hier setzen auch die meisten InsurTech-Geschäftsmodelle an, die auf Mobile-Zugänge abgestimmt sind, um Informationen kurz und prägnant liefern zu können. Durch die ständige Verfügbarkeit bieten sie viele Möglichkeiten zur Generierung neuer Value Propositions entlang der Customer Journey. Neben Apps werden zunehmend Geo-Location-triggered Data genutzt, um situationsspezifische Angebote (zum Beispiel Prävention) zu lancieren oder verhaltensorientierte Feedbacks zu geben, die die Risikowahrnehmung beeinflussen.

Während sich der Wettbewerb bislang innerhalb von Branchengrenzen abspielte und sich über Jahrzehnte kaum neue Wettbewerber etablieren konnten, sehen wir heute eine Vielzahl an frisch gegründeten Unternehmen, die die Schwächen etablierter Player offensiv angreifen. FinTechs und InsurTechs nutzen typischerweise eine Kombination von neuen Technologien und differenzierendem Customer Value, um Kunden für ihre neue Value Proposition zu gewinnen. Sie erfüllen mit ihren Angeboten beispielsweise Bedürfnisse nach schnellen Reaktionszeiten, Transparenz, intuitiv zu verwendenden Systemen und verständlichen Produkten.

Etablierte Unternehmen versuchen sich durch verschiedene Strategien auf diese Veränderungen einzustellen, um ihre Existenz im Markt auch zukünftig zu sichern. So beinhalten Transformationsansätze bei Incumbents beispielsweise die Gründung von Inkubatoren, Direktinvestitionen in Start-ups, die Erstellung betriebsinterner digitaler Tochterunternehmen oder die Einführung eigener digitaler Lösungen, oftmals in der Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen oder InsurTechs. Erste Erfahrungen zeigen, dass unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten, Kulturen und Prozesse innerhalb einer Organisation, also Ambidextrie, nur schwer zu managen sind.

Auch die Vernetzung von Objekten und Subjekten sowie die Verbreitung von Sensoren ermöglichen neue Geschäftsmodelle in der Assekuranz. Lösungen basierend auf Internet-of-Things-Vernetzungen bringen neue Geschäftsmodelle hervor, die ein individuelleres Risikomanagement basierend auf Echtzeitdaten ermöglichen. Mittels Sensoren werden Kundenverhalten und situative Gegebenheiten analysiert, um daraus Risikoprofile und individualisierte Lösungen zu entwickeln. Neben der Mobilität stehen derzeit vor allem die Bereiche Smart Home und Smart Health im Fokus der Versicherer, da hier die größten Potenziale vermutet werden. Außerdem können mit neuen Technologien zusätzliche Value Propositions geschaffen werden. So können beispielsweise Krankenversicherer, die sich zu einem Gesundheitsanbieter entwickeln wollen, mit Fitnesstrackern die Kunden sensibilisieren (mehr) auf Bewegung bzw. die Gesundheit zu achten. In Verbindung mit einer an die Wearables gekoppelten App können sie so dem Kunden neue Leistungen bieten, zum Beispiel Belohnungssysteme für Aktive oder Tipps für mehr Bewegung, und schaffen so auch neue und häufigere Kontaktpunkte mit dem Kunden. Zudem können beispielsweise auch Blockchain-Technologien helfen, einfache Versicherungsprozesse automatisiert umzusetzen.

Fazit: Märkte werden zukünftig nicht mehr nach Produkten oder Branchen definiert, sondern nach Kundenbedürfnissen. Dies führt zu einer Auflösung von Branchengrenzen und zu einem branchenübergreifenden Wettbewerb. Versicherer müssen sich überlegen, welche Rolle sie in diesen zukünftigen Märkten spielen und wie sie sich entsprechend strategisch positionieren wollen. Neue Value Propositions entstehen immer häufiger in Öko-Systemen, die sich aus den Ressourcen verschiedener Player speisen. Einige Versicherer versuchen bereits eigene Öko-Systeme aufzubauen, die den Scope der assekuranzspezifischen Angebote erweitern, um sich gegenüber Branchenfremden zu schützen. Ob dies erfolgreich sein wird, bleibt im Moment offen. Im globalen Wettbewerb der Öko-Systeme haben diejenigen die besseren Chancen, die am besten Kundenerwartungen und -bedürfnisse einschätzen und in wertvolle Angebote übersetzen können.

Die vorliegende Publikation thematisiert erfolgreich und verständlich die wesentlichen Fragestellungen der digitalen Transformation und bietet zudem viele praxisnahe Hinweise, wie den zukünftigen Herausforderungen in der Assekuranz begegnet werden kann.

Universität St. Gallen
im Juli 2018

Professor Dr. Peter Maas

Vorwort der Herausgeber

In den letzten Jahren sind die strategischen Ausrichtungen in der Versicherungsbranche verstärkt durch marketingorientierte Managemententscheidungen geprägt. Ein solches Marketing Broadening – bisher oft im Wesentlichen auf den Vertrieb konzentriert – bedeutet die Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf den Markt, und hier vornehmlich auf den Kunden. Schon sehr lange sieht sich dabei nicht nur die deutsche, sondern auch die europäische Versicherungsbranche den Herausforderungen eines weitgehend liberalisierten Marktes gegenüber. Dieser zeichnet sich durch den deutlich intensivierten Wettbewerb sowie durch ein stagnierendes Wachstum aus, welches vor allem durch die Bevölkerungsentwicklung verursacht wird. Darüber hinaus hat sich das Kundenverhalten, etwa im Hinblick auf die Informationsbeschaffung oder das Kommunikationsverhalten, grundlegend verändert.

Aktuell entwickelt sich die Digitalisierung rasant als komplexe und zu der in der Zukunft wahrscheinlich schwerwiegendsten Herausforderung für die Versicherungsbranche. Bestand die Nutzung der Potenziale von Informationstechnologien bisher in erster Linie in der Integration leistungsfähiger IT-Systeme zur Prozessverschlankeung und -optimierung, folgt einer Digitalisierung die grundlegende Anpassung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Versicherungsunternehmens durch eine Änderung aller diesbezüglicher betrieblichen Komponenten, deren Schnittstellen zum Kunden und deren Produkte oder Dienstleistungen durch eine Nutzung von dazu geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologien. Experten sind sich heute einig, dass nur diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, dieser Herausforderung, etwa mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen, entsprechend zu begegnen, erfolgreich sein werden, bestehende Märkte zu halten, wie vor allem neue Märkte zu erschließen.

Eine solche unternehmerische Herausforderung findet zweifellos Unterstützung durch entsprechende Fachliteratur. Diese muss theoretisch fundiert sein und gleichzeitig vor allem strategisches wie operatives Managementwissen liefern, welches auf dem Erfahrungshintergrund der jeweiligen Verfasser beruht. Diesem Anliegen fühlen sich die Herausgeber und Verfasser des Handbuches Versicherungsmarketing verpflichtet. Das bewährte Konzept der ersten, auf äußerst positive Resonanz gestoßenen Auflage, beibehaltend, zeichnet diese nun vorliegende zweite Auflage vor allem die Managementrelevanz ihrer zahlreichen, neu hinzugekommenen, hoch aktuellen Beiträge aus.

Prof. Dr. Michael Zerres hat sich entschlossen, nicht mehr als Hauptherausgeber Verantwortung zu tragen; er bleibt aber als Berater dem Handbuch weiterhin eng verbunden. Neuer Herausgeber ist nun Prof. Dr. Christopher Zerres, der einen Schwerpunkt in Forschung und Lehre auf dem Online-Marketing und dem Marketing-Controlling hat.

Zum Abschluss möchten die Herausgeber an dieser Stelle allen Autorinnen und Autoren dieser zweiten Auflage des Handbuches Versicherungsmarketing für ihre hohe eingebrachte Fachkompetenz, vor allem aber auch für ihr großes Engagement danken. Nicht zuletzt gilt ein Dank wieder den Verantwortlichen des Springer Gabler Verlages für ihre ausgezeichnete redaktionelle Begleitung.

Hamburg/Offenburg
im April 2018

Dr. Michael Reich
Dr. Christopher Zerres

Inhaltsverzeichnis

Teil I Rahmenbedingungen und Grundlagen des Versicherungsmarketing

1 Rahmenbedingungen und strategische Herausforderungen für die Versicherungsbranche	3
Ute Lohse und Annemarie Will	
1.1 Einleitung	3
1.2 Rahmenbedingungen für die Versicherungsbranche	4
1.2.1 Niedrigzinsphase und Regulierung	4
1.2.2 Demografische Entwicklung und Kundenorientierung	5
1.2.3 Digitalisierung	5
1.3 Strategische Herausforderungen	7
1.3.1 Auswirkungen auf die Arbeitswelt (Innen- und Außendienst)	7
1.3.2 Auswirkungen auf die Versicherungskunden	9
1.4 Resümee	12
Literatur	13
2 Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing	15
Tim Sutor	
2.1 Einleitung	15
2.2 Produktspezifische Besonderheiten der Versicherung und Implikation für das Versicherungsmarketing	17
2.2.1 Dienstleistungscharakteristika der Versicherung	17
2.2.2 Gesamtleistung Versicherung als Gestaltungsobjekt des Versicherungsmarketing	19
2.3 Erklärungsbeiträge ausgewählter theoretischer Ansätze zum Versicherungsmarketing	22
2.3.1 Institutionenökonomische Ansätze und deren Erklärungsbeitrag zum Versicherungsmarketing	22
2.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze und deren Erklärungsbeitrag zum Versicherungsmarketing	27
2.4 Zusammenfassung	31
Literatur	33

3	Nachfrager von Versicherungsleistungen	35
	Michael Reich	
3.1	Grundlagen zum Konsumentenverhalten	35
3.1.1	Erklärungskonstrukte	36
3.1.2	Informationsverarbeitungsprozess	41
3.1.3	Kaufentscheid	45
3.2	Konsumentenverhalten auf dem deutschen Versicherungsmarkt	46
3.2.1	Konsumentengruppen	46
3.2.2	Konsumentenvertrauen	48
3.2.3	Preisverhalten	49
3.2.4	Einflussnahme der Werbung	51
3.2.5	Ausblick	53
	Literatur	55
4	Anbieter von Versicherungsleistungen	57
	Michael Dorka	
4.1	Überblick	57
4.1.1	Sozialversicherung	58
4.1.2	Individualversicherung	62
4.2	Entwicklungen bei den Versicherungsanbietern	68
4.2.1	Entwicklungen in der Sozialversicherung	68
4.2.2	Entwicklungen in der Individualversicherung	69
	Literatur	75
5	IDD: Regulatorische Herausforderung für das Marketing	77
	Matthias Beenken	
5.1	Einführung	77
5.2	Die IDD als Wirtschaftsförder-Richtlinie	78
5.3	Die IDD als Verbraucherschutz-Richtlinie	79
5.4	Der Begriff Versicherungsvertrieb	81
5.5	Das Paradigma des bestmöglichen Interesses des Kunden	82
5.6	Das Produktfreigabeverfahren und die Folgen für das Marketing	85
5.7	Der Kundenberatungsprozess	87
5.8	Die Vermeidung von Interessenkonflikten und von Fehlanreizen	91
5.9	Fazit	93
	Literatur	94
6	Rechtliche Rahmenbedingungen eines Versicherungsmarketing	97
	Jens Gal	
6.1	Einführung	97
6.1.1	Recht als erheblicher Makrofaktor	98
6.1.2	Recht als Steuerungsrahmen	99

6.2	Ausgewählte Rechtsbereiche	102
6.2.1	Gewerblicher Rechtsschutz	102
6.2.2	Urheberrecht	106
6.2.3	Unlauterer Wettbewerb	107
6.2.4	Kartellrecht	111
6.2.5	Datenschutz	112
6.2.6	Direktmarketing	113
6.2.7	Versicherungsvertragsrecht inklusive AGB-Recht	115
6.2.8	Versicherungsaufsichtsrecht	115
	Literatur	116
7	Frauenquote – ein Pyrrhussieg für Diversity?	121
	Ulrich C. Nießen und Susanne Schwenzer	
7.1	Einführung	122
7.2	Mögliche Gründe für das Nichterreichen einer natürlichen Gleichverteilung	123
7.2.1	Biologisch determinierte Aspekte	124
7.2.2	Soziologische Aspekte	125
7.2.3	Eine Quote versagt bei Familien	126
7.3	Status Quo Frauenquote: (K)Ein Erfolgsmodell?	128
7.3.1	Der Weg zur Frauenquote	128
7.3.2	Die Frauenquote in der Versicherung	130
7.4	Frauenquote: Pro und Contra	130
7.4.1	Vorteile der Frauenquote	131
7.4.2	Nachteile der Frauenquote	131
7.5	Diversity: Back to the roots	133
7.6	Fazit	134
	Literatur	135

Teil II Strategisches Versicherungsmarketing

8	Entwicklungstendenzen und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft	139
	Tobias Mangei	
8.1	Was verstehen wir unter dem Begriff Versicherung – und was macht das Geschäftsmodell aus?	139
8.2	Regulatorische Herausforderungen – Regeln, Richtlinien und Gesetze	140
8.3	Das Marktumfeld – alte Lasten, neue Player	143
8.4	Technologischer Fortschritt – total digital	145
8.5	Wie wird die neue Welt der Versicherungen aussehen?	147
8.6	Wie kann die Transformation gelingen?	150
	Literatur	150

9	Erfolgsfaktoren von Innovations-Labs in der Assekuranz	153
	Tim Lietz	
9.1	Einleitung	153
9.1.1	Innovations-Labs in der Assekuranz	153
9.1.2	Zielsetzungen von Innovations-Labs	154
9.2	Möglichkeiten der Ausgestaltung	155
9.2.1	Unterschied zwischen einem Akzelerator und einem Inkubator	155
9.2.2	Strategische Kernfragen zur Entscheidungsfindung	158
9.3	Aufbau einer Innovations-Lab	160
9.3.1	Phasenmodell zur Implementierung	160
9.3.2	Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Innovations-Labs	166
9.4	Ausblick	167
9.4.1	Initiativen der Axa	167
9.4.2	Digitalisierungsvorhaben der Allianz	169
	Literatur	170
10	Customer Experience – die Königsdisziplin	171
	Oliver Oster	
10.1	InsurTechs verändern die Kundenschnittstelle	171
10.1.1	Assekuranz steht vor großen Herausforderungen	172
10.1.2	Die Antwort der Versicherer	173
10.1.3	Die Zeit drängt	174
10.1.4	Versicherung der Zukunft	175
10.1.5	Big Data, AI und IoT sind Treiber der Innovation	176
10.1.6	Kooperationen zwischen Versicherungen und InsurTechs	178
10.2	Die Neugestaltung des Kundenerlebnisses	179
10.2.1	Innovationen am Front-End	179
10.2.2	Komplett digitale Versicherer	180
10.2.3	Innovation am Ende der Customer Journey	181
10.3	Das Käuferlebnis im Internet	182
10.3.1	Veränderungen in der Customer Decision Journey	183
10.3.2	Mehr Touchpoints schaffen	184
10.3.3	Individualisierung des Angebots	185
10.3.4	Neue Systeme zur Analyse der Customer Journey	186
10.3.5	Schaffung von beeindruckenden Kundenerlebnissen	187
10.3.6	Psychologie der Kundenbindung im Online-Business	188
10.3.7	Loyale Kunden sind Multiplikatoren	189
	Literatur	190

11	Exzellenz im Einkaufsmanagement der Assekuranz	193
	Michael Reich	
11.1	Einleitung	193
11.1.1	Von der Beschaffung zum Einkauf	193
11.1.2	Megatrends im Procurement der Assekuranz	194
11.2	Herausforderungen im Procurement durch Maverick Buying	196
11.2.1	Ursachen für Maverick Buying	196
11.2.2	Auswirkungen und Möglichkeiten der Reduzierung von Maverick Buying	197
11.3	Performancefelder im Einkauf von Versicherungsunternehmen	200
11.4	Zusammenfassung und Ausblick	203
	Literatur	204
12	Kooperation als strategischer Hebel zur Transformation von Versicherungsunternehmen	205
	Thorsten Schramm und Daniel Schulze Lammers	
12.1	Eigenschaften von Kooperationen	206
12.1.1	Kooperationen im Kontext strategischer Weiterentwicklung	206
12.1.2	Definition und Formen der Kooperation	208
12.1.3	Vor- und Nachteile von Kooperationen	209
12.2	Kooperationen in der Versicherungswirtschaft	210
12.2.1	Existierende Kooperationen in der Versicherungswirtschaft	210
12.2.2	Die herausfordernde Zusammenarbeit zwischen Versicherern und Dienstleistern	212
12.3	Anforderungen an Kooperationen als Instrument zur Transformation	214
12.4	Fazit	216
	Literatur	217
13	Digitalisierung des Geschäftsmodells Versicherung – Potenziale von digitalen Assistance-Dienstleistungen	219
	Florian Elert	
13.1	Geschäftsmodell Versicherung	220
13.1.1	Zum Begriff Geschäftsmodell	220
13.1.2	Charakteristika des Geschäftsmodells Versicherung	222
13.2	Digitalisierung der Versicherungswirtschaft	224
13.2.1	Zum Begriff Digitalisierung	224
13.2.2	Digitalisierung der Versicherungswirtschaft – Status Quo	225
13.3	Potenziale von digitalen Assistance-Dienstleistungen für das Geschäftsmodell Versicherung	230
13.3.1	Zum Begriff Assistance im Allgemeinen	230
13.3.2	Erscheinungsformen und Nutzenpotenziale von digitalen Assistance-Dienstleistungen	232

13.3.3 Mögliche Implikationen für das Geschäftsmodell Versicherung . .	235
13.4 Fazit und Ausblick	239
Literatur	240
14 Versicherungsunternehmen im kognitiven Zeitalter	243
Sebastian Busch	
14.1 Einleitung	243
14.2 KI in der Versicherungswirtschaft	244
14.2.1 Begrifflichkeit und Ursprung der KI	244
14.2.2 Heutige und zukünftige Einsatzgebiete der KI innerhalb der Versicherungsbranche	245
14.2.3 Folgen und Hindernisse	253
14.2.4 Handlungsempfehlungen für Versicherer	258
14.3 Zusammenfassung	259
Literatur	260
15 Nutzenpotenziale der Blockchain-Technologie für die Assekuranz	261
Felix Fuchs und Michael Reich	
15.1 Einleitung	261
15.2 Grundlagen zur Blockchain-Technologie	262
15.3 Nutzenpotenziale der Blockchain-Technologie für die Assekuranz	265
15.3.1 Effizienteres Vertragswesen durch Smart Contracts	265
15.3.2 Neue Versicherungslösungen	267
15.3.3 Bekämpfung von Versicherungsbetrug	269
15.3.4 Blockchain als neue Art der Datenverarbeitung	271
15.3.5 Hoher Nutzen im Rechnungswesen	271
15.3.6 Recruiting mit Blockchain und künstlicher Intelligenz	272
15.4 Anwendungsbeispiel in der Schadenbearbeitung	273
15.5 Fazit und Ausblick	276
Literatur	277
16 Transformation des Geschäftsmodells „Versicherung“: Von der Tradition in neue Welten	279
Wigbert Tabarelli	
16.1 Das Szenario eines digitalen Versicherungsmarktes	279
16.2 Die digitale Versicherung	282
16.3 Die neue digitale Transformation	283
16.3.1 Phase 1: Quick-Check Digitalisierung	285
16.3.2 Phase 2: KPA- oder Smartfield-Analyse	286
16.3.3 Phase 3: Strategien und Projektierung	288
16.3.4 Die Umsetzungsphasen 4 bis 6	288
16.4 Fazit und Ausblick	290

17 Die Revolution der Prozessautomatisierung bei Versicherungsunternehmen: Robotic Process Automation (RPA)	291
Michael Reich und Tim Braasch	
17.1 Einleitung	291
17.1.1 Intelligente Automatisierung	291
17.1.2 Historie in der Datenverarbeitung von Versicherern	294
17.2 Prozessautomatisierung mit Robotern	294
17.2.1 Begriffserklärung: Robotic Process Automation (RPA)	294
17.2.2 Die Vorteile von Robotic Process Automation	296
17.2.3 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei der Robotisierung	297
17.3 Erste Anwendungsfälle in der Assekuranz	297
17.3.1 Zurich Versicherung	297
17.3.2 Allianz	298
17.3.3 Versicherungskammer Bayern	298
17.3.4 Big Data und künstliche Intelligenz bei der Axa	299
17.3.5 Fukoka Mutual Life Insurance	300
17.4 Ausblick – Robotics als Game Changer	300
17.4.1 Trends bei Robotics-Start-ups	300
17.4.2 Die Zukunft der Prozessautomatisierung	302
Literatur	303
18 Strategische Datennutzung und Datenschutz	307
Jan Wicke und Kevin Püster	
18.1 Daten im Kontext der Digitalisierung	307
18.2 Strategische Datennutzung und Datenschutz im Kontext der Digitalisierung in der deutschen Versicherungsbranche	309
18.2.1 Technologische Grundlagen der strategischen Datennutzung	311
18.2.2 Implikationen durch neue regulatorische Datenschutzanforderungen in der deutschen Versicherungsbranche	312
18.3 Chancen und Risiken zunehmender Datennutzung sowie regulatorischer Anforderungen für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen	316
18.4 Kundenmehrwerte als zentrale Basis für die Realisierung der Chancen durch zunehmend datengetriebene Geschäftsmodelle	322
Literatur	323
19 Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund stärkerer Effizienzsteigerung und Digitalisierung in der Gewerbeversicherung	325
Christopher Lohmann und Florian Knackstedt	
19.1 Einleitung	325
19.1.1 Digitalisierungstrends in der Assekuranz	326
19.1.2 Strategische Herausforderungen im Markt für Gewerbekunden	331

19.2	Mögliche Hebel im Gewerbege­schäft	333
19.2.1	Übergreifende Ansätze	333
19.2.2	Segmentierung Gewerbeversicherung	335
19.2.3	Prozessoptimierungsansätze zur Effizienzsteigerung	337
19.3	Erfolgsfaktoren im Gewerbe­segment	341
19.4	Zusammenfassung und Ausblick	342
	Literatur	343
20	Run-off im internationalen Sachgeschäft	345
	Tim Braasch und Ina Kirchhof	
20.1	Einleitung	345
20.1.1	Strategische Herausforderungen	345
20.1.2	Entstehung von Run-off	347
20.1.3	Run-off im Aufsichtsrecht	348
20.2	Marktentwicklungen und Trends im internationalen Run-off-Geschäft	349
20.3	Aktives Run-off-Management	351
20.3.1	Wertmanagement in der Assekuranz	351
20.3.2	Motivationen zur Einleitung von Run-off	352
20.3.3	Methoden des aktiven Run-off-Management	354
20.3.4	Der Transaktionsprozess	355
20.4	Mögliche Entwicklungen von Run-off in der Assekuranz	358
20.5	Zusammenfassung	359
	Literatur	360

Teil III Operatives Versicherungsmarketing

21	Kundenkommunikationsmanagement in der Versicherungswirtschaft	363
	Moritz Cavigelli	
21.1	Einleitung	363
21.1.1	Definition des Kundenkommunikationsmanagements	364
21.2	Empirische Untersuchung	371
21.2.1	Stichprobe	371
21.2.2	Online-Verhalten	373
21.2.3	Kommunikationsmerkmale	375
21.2.4	Kontaktwege	376
21.2.5	Kontaktwegewechsel	377
21.3	Handlungsempfehlungen	378
21.3.1	Soziale Netzwerke	378
21.3.2	Brief- und E-Mail-Kommunikation	381
21.3.3	Self Service Portal	382
21.3.4	Telefon-Service	383

21.3.5 Persönlicher Kontaktweg (Face-to-Face)	383
21.3.6 Synchronisation der Kontaktwege	384
21.4 Zusammenfassung	385
Literatur	385
22 Die sechs Stufen zur Digitalisierung des Kundendialogs im Versicherungswesen	389
Oliver Carlsen, Thomas Dietsch und Sascha Wollenberg	
22.1 Der Kundendialog – eine aktuelle Herausforderung für Versicherer	389
22.1.1 Der Kunde und seine Erwartungen	390
22.1.2 Der Reiseplan – die Customer Journey Map	391
22.2 Die Methodik: Digitalisierung in sechs Stufen	392
22.3 Die sechs Stufen im Detail	393
22.4 Zusammenfassung und Ausblick:	399
Literatur	399
23 Customer Journey am Beispiel des Schadenprozesses in der Versicherungswirtschaft	401
Marcus Laakmann und Carsten Rahlf	
23.1 Einleitung	401
23.1.1 Entwicklung der Messung von Kundenzufriedenheit	402
23.1.2 „Touchpoints“ – Berührungspunkte mit dem Kunden	403
23.2 Digitalisierung und Customer Journey	405
23.3 Customer Journey Konzeptansatz	407
23.3.1 Customer Journey Maps	407
23.3.2 Herausforderungen für die Assekuranz	408
23.3.3 Barrieren und Hindernisse	409
23.4 Fallstudie: Customer Claims Journey	413
23.4.1 Ausgangssituation	413
23.4.2 Methodisches Vorgehen im Projekt	413
23.4.3 Ergebnisse des Customer Claims Journey	417
23.5 Zusammenfassung und Ausblick	419
Literatur	421
24 Personalisierte Links ersetzen Apps und Portale	423
Arne Barinka und Percy Wippler	
24.1 Einleitung	423
24.1.1 Die Gegenwart der Bequemlichkeit	423
24.1.2 Services direkt und situativ unterbreiten	424
24.2 Technische Grundlagen	426
24.2.1 Die WebApp der LinkedApp	426
24.2.2 Der Link zur LinkedApp	428

24.3	Individuelles Marketing mit LinkedApps	431
24.3.1	Direkte Kundenansprache	431
24.3.2	Produktberatung und Abschluss	432
24.3.3	Schadenmanagement	433
24.4	Zielgruppen-Marketing	433
24.4.1	Mailing	434
24.4.2	Das vermittlergesteuerte Direktgeschäft	434
25	Good bye Social Media, hallo Content Marketing	435
	Bruno Kollhorst	
25.1	Social Media in der Assekuranz – eine Bestandsaufnahme	435
25.2	Vom medienzentrierten zum kundenzentrierten Kommunikationsmodell – der Paradigmenwechsel	437
25.3	Was ist Content Marketing?	438
25.4	Ziele von Content Marketing	439
25.5	Arten und Beschaffenheit von Content	440
25.6	Von der Planung zur Erfolgskontrolle – Der Content Marketing-Prozess	442
25.6.1	Content Sammeln	444
25.6.2	Content Planen	447
25.6.3	Content Erstellen	449
25.6.4	Content Ausspielen und Vermarkten	451
25.6.5	Dialog führen	453
25.6.6	Erfolgskontrolle im Content Marketing	454
25.7	Fazit	455
	Literatur	456
26	Versicherung 2.0 – Marketing und Kommunikation im Social Media-Zeitalter	457
	Uwe Schumacher	
26.1	Einleitung	457
26.2	Kommunikation 2.0 und Marketing 2.0 für Unternehmen	459
26.2.1	Grundlagen, Instrumente und Einsatzmöglichkeiten	459
26.2.2	Online Marketing (SEO, SEM) bei der Verti AG	460
26.2.3	Online Reputationsmanagement	463
26.3	Social Media-Strategie und (Online-)PR	466
26.3.1	Beispiele Web2.0-Instrumente (Corporate Blog, Social Media-Kanäle) bei der Verti AG	467
26.3.2	Verzahnung von Online-PR und Web2.0-Instrumenten	467
26.4	Fazit	469
	Literatur	469

27	Kopf und Herz. Wirkungsvolles Dialogmarketing im 21. Jahrhundert . . .	471
	Per-Johan Horgby und Christian Seidel	
27.1	Bestes Marketing aus Hannover?	472
27.1.1	Die Auszeichnung	472
27.1.2	Die Aufgabe	472
27.2	Strategischer Rahmen	472
27.2.1	Der Verkaufsprozess	472
27.2.2	Der Stellhebel	473
27.2.3	Das Konzept	474
27.3	Erfolgsfaktoren des Dialogmarketings	475
27.3.1	Der Dialog	475
27.3.2	Die Innovation	479
27.4	Zwei Fallbeispiele	481
27.5	Messung der Wirksamkeit	482
27.6	Fazit	484
28	Reduktion der Produktkomplexität am Beispiel der Kompositversicherung	485
	Michael Reich und Franziska Höhn	
28.1	Einführung	485
28.1.1	Produktkomplexität in der Versicherung	487
28.1.2	Charakteristika von Kompositprodukten	489
28.2	Möglichkeiten und Ansätze zur Reduktion von Produktkomplexität . . .	490
28.2.1	Vorüberlegungen	490
28.2.2	Relevanz und Auswirkungen von Produktkomplexität	490
28.2.3	Möglichkeiten zur Harmonisierung von Bestandsgenerationen . .	493
28.2.4	Ansätze zur Reduktion von Produktvarianten	496
28.2.5	Investitionen und Verantwortlichkeiten	498
28.2.6	Auswirkungen und Amortisation von Komplexitätsreduktion auf die Wertschöpfungskette	499
28.2.7	Umsetzung von Komplexitätsreduktionen in den Unternehmen . .	501
28.3	Schlussbetrachtung und Ausblick	502
	Literatur	504
29	Lean Six Sigma in Versicherungen	505
	Sebastian Maurus	
29.1	Einleitung	505
29.1.1	Entstehung und Entwicklung von Lean Management und Six Sigma	505
29.1.2	Qualitätsorientierte Veränderungsprozesse in der deutschen Versicherungsbranche	507

29.2 Grundlagen zu Lean Management und Six Sigma	510
29.2.1 Konzept Lean Management	510
29.2.2 Konzept Six Sigma	516
29.3 Kombination der Konzepte zu Lean Six Sigma	520
29.3.1 Zusammenwirkung von Lean Management und Six Sigma- Methoden	520
29.3.2 Herausforderungen bei der Zusammenführung zu Lean Six Sigma	522
29.3.3 Zwischenfazit	524
29.4 Einführung von Lean Six Sigma im Unternehmen	524
29.4.1 Konzeptionelle Grundlagen bei der Implementierung	524
29.4.2 Personalentwicklungskonzepte	527
29.5 Kritische Erfolgsfaktoren bei qualitätsorientierten Verbesserungsprozessen in der Versicherung	530
29.6 Zusammenfassung und Ausblick	530
Literatur	531
30 Einsatz von Lean Management bei einem internen IT-Dienstleister eines Versicherungskonzerns	533
Mario Krause und Janina Tarnowski	
30.1 Einleitung	533
30.1.1 Ausgangssituation und Herausforderungen	533
30.1.2 Motivation zum Einsatz von Lean Management	535
30.2 Lean Management beim IT-Dienstleister	536
30.2.1 Vorgehensweise bei der Einführung	536
30.2.2 Nachhaltigkeit	541
30.2.3 Lean Leadership	542
30.3 Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Verankerung von Lean Management	544
30.3.1 Commitment des Top-Managements schafft Freiraum für bottom-up Initiative	545
30.3.2 Integriertes Lean Management System	546
30.3.3 Vernetzung im Unternehmen	547
30.4 Zusammenfassung und Ausblick	548
Literatur	550
31 Prozessmanagement: Optimierung des Kernprozesses Kraftfahrt durch Digitalisierung	551
Adrian Wepner	
31.1 Aktuelle und zukünftige Notwendigkeit für Prozessmanagement in Versicherungsunternehmen	551
31.2 Methoden des Prozessmanagements	553

31.3	Prozessmanagement als notwendige Voraussetzung für digitale Geschäftsmodelle	555
31.3.1	Kundenprozesse	555
31.3.2	Wertschöpfungskette	556
31.3.3	Angewandtes Prozessmanagement	557
31.4	Prozessmanagement als Hebel zur Digitalisierung und Profitabilisierung der Sparte Kfz	558
31.4.1	Ausgangssituation	558
31.4.2	Initialisierung und Alignment	561
31.4.3	Konzeption und Umsetzung	563
31.4.4	Einführung und Abschluss	566
31.5	Zusammenfassung und Ausblick	570
	Literatur	571
32	Makleranbindung	573
	Ralph Elfgen und Bartholomäus Krzoska	
32.1	Makleranbindung als Herausforderung der Versicherungswirtschaft	573
32.2	Digitalisierung Maklergeschäft – Ein Dauerbrenner	575
32.3	Status der Normierung und Standardisierung von Prozessen	577
32.3.1	E-Normen des GDV	578
32.3.2	BiPro-Normen	579
32.3.3	Single-Sign-On (SSO)	580
32.4	Intermediäre der technischen Makleranbindung	582
32.5	Anforderungen der Vertriebspartner	583
32.6	Digitalisierungsansätze und Lösungsbeispiele	586
32.6.1	Digitalisierung des Tarifierungs-, Angebots- und Antragsprozesses	586
32.6.2	Digitalisierung Bestandsdatenübertragung und Bestandsauskunft	587
32.6.3	Digitalisierung Dokumentenaustausch (Maklerpost)	588
32.6.4	Authentifizierungsverfahren	589
32.7	State of the Art-Prozess der Makleranbindung	590
32.8	Ausblick	592
	Literatur	592
33	Innovativer Einkauf in Versicherungen	595
	Katrin Peitz und Philipp Breckoff	
33.1	Einleitung	595
33.2	Einkaufsstrategie	597
33.3	Einkaufsorganisation	599
33.4	Strategischer Einkauf und Einkaufscontrolling	601
33.4.1	Einkaufscontrolling und Sachkostenmanagement	601

33.4.2 Professionalisierte Beschaffungsverfahren	604
33.4.3 Abgrenzung zu Einkauf 4.0	605
33.4.4 Risikomanagement und Compliance	605
33.5 Operativer Einkauf	606
33.6 Herausforderungen bei der Umsetzung	609
33.7 Ausblick	611
Literatur	613
34 Werkstattmanagement – Schadensteuerung im Spannungsfeld zwischen Kunde und Versicherung	615
Wolfgang Breuer und Katharina Zimmermann	
34.1 Einleitung	615
34.2 Bedeutung der Kfz-Branche für den deutschen Versicherungsmarkt . . .	616
34.3 Hintergründe und Entwicklung des Werkstattmanagements	617
34.4 Nutzen des Werkstattmanagements für Versicherungsunternehmen und ihre Kunden	619
34.5 Strategische Aspekte der Modellauswahl	620
34.6 Optimierung des bestehenden Netzes und Erhöhung der Steuerungsquoten	622
34.7 Fazit und Ausblick	623
Literatur	624
Teil IV Versicherungsmarketing-Implementierung, -Controlling und -Techniken	
35 Frühwarnung im Kundenbindungsmanagement von Versicherungen . . .	627
Michael Reich und Tobias Blodau	
35.1 Einleitung	627
35.2 Notwendigkeit neuer Frühwarnsysteme	630
35.2.1 Zentrale Herausforderungen für Versicherungsunternehmen	630
35.2.2 Kundenbindungsmanagement als Reaktion auf die Herausforderungen	633
35.2.3 Implikationen für innovative Frühwarnsysteme im Kundenbindungsmanagement von Versicherungen	635
35.3 Kundenwert als Frühwarnindikator	635
35.3.1 Ausgangslage	635
35.3.2 Konzeptansatz für Frühwarnsysteme	637
35.4 Fazit und Implikationen für das Management	644
Literatur	645

36	Workforce Management als zentraler Baustein in einem modernen Versicherungsbetrieb zur Optimierung der Kundenschnittstelle	647
	Bernd Mader	
36.1	Was ist Workforce Management in einem Versicherungsbetrieb?	647
36.1.1	Definition, Ziele, Bedeutung für das Versicherungsunternehmen .	647
36.1.2	Zyklus des Workforce Managements	649
36.1.3	Wesentliche Elemente eines modernen Workforce Managementsystems	650
36.2	Was hat Workforce Management mit dem Kunden zu tun?	651
36.2.1	Klassische Medien werden durch neue ersetzt	651
36.2.2	Wo hilft professionelles Workforce Management dem Kunden? .	651
36.2.3	Kundenanforderungen ganzheitlich betrachten	652
36.3	Welche Trends gibt es im Workforce Management	652
36.3.1	Änderungen im Zeitalter der Digitalisierung	652
36.3.2	Erhöhte Anforderungen an Operationsabteilungen von Digitalen Versicherungsunternehmen	653
36.3.3	Big Data – Technologien im Workforce Management	655
36.3.4	Personalbedarfsprognosen	655
36.3.5	Personalbedarfsprognose bei einer Schaden-/Unfallversicherung .	656

Autorenverzeichnis

Barinka, Arne Dr. *Arne Barinka*, Dr. rer. nat., studierte Mathematik und Physik an der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH) und an der Università degli Studi di Perugia (It.). Er promovierte in Mathematik an der RWTH. Nach Stationen bei ERGO und Talanx ist er seit 2016 Mitglied der Vorstände in der IDEAL Gruppe. Er verantwortet dort die Betriebsorganisation, den telefonischen Kundenservice, das In- und Output Management sowie die Funktionen Antrag, Vertrag und Leistung bzw. Schaden.

Beenken, Matthias Prof. Dr. *Matthias Beenken* lehrt seit 2010 Versicherungswirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Der gelernte Versicherungskaufmann verfügt über eine mehr als 30-jährige Berufserfahrung im Versicherungs- und im Verlagsgewerbe, u.a. als angestellte und selbstständige Führungskraft im Vertrieb, Verlagsleiter und Chefredakteur. Im berufsbegleitenden Fernstudium erwarb er Abschlüsse als Diplom-Betriebswirt (FH) und Diplom-Kaufmann. An der Universität Köln wurde Beenken 2010 mit einer Arbeit zum Markt der Versicherungsvermittlung unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen zum Dr. rer. pol. promoviert. In der akademischen Lehre ist er bereits seit 2001 tätig, u.a. als Lehrbeauftragter der TH Köln. Schwerpunkt von Lehre, Forschung und Publikationen ist der Wandel des Versicherungsvertriebs und des Versicherungsmarketings durch Regulierung und veränderte Marktverhältnisse.

Blodau, Tobias *Tobias Blodau* studierte Wirtschaftsmathematik mit Schwerpunkt Versicherungen an der Universität Hamburg. Er war im Controlling großer und mittelständischer Versicherungsunternehmen tätig, seit 2000 in leitender Funktion. Er setzte dabei insbesondere Schwerpunkte im Kostenmanagement, der wertorientierten Steuerung und dem Risikomanagement von Versicherungsunternehmen. Heute ist er Leiter der Unternehmensplanung und der Risikocontrollingfunktion der HanseMerkur Versicherungsgruppe in Hamburg.

Braasch, Tim *Tim Braasch* studierte Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Wedel. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der 67rockwell Consulting GmbH und verantwortet dort die Bereiche Unternehmensstrategie, Marketing und Vertrieb. Seit 1993 berät er führende nationale und internationale Versicherungen und Banken in Deutsch-

land und Europa in Fragestellungen der Strategie- und IT-Strategieentwicklung, operativer Effizienzsteigerung, Sanierungen und Restrukturierungen sowie Post-Merger-Integration.

Breckoff, Philipp *Philipp Breckoff* ist Abteilungsleiter Konzerneinkauf bei der Provinzial Nordwest in Münster. Nach dem rechtswissenschaftlichen Studium an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und dem Referendariat in Düsseldorf folgte der Berufseinstieg in juristischer Funktion bei der Westfälischen Provinzial Versicherung AG. Ein Schwerpunkt der weiteren Arbeitsfelder war seitdem die Projektleitung im Bereich der Digitalisierung, Prozessautomatisierung und Zentralisierung. Seit dem Jahr 2016 verantwortet Herr Breckoff den Konzerneinkauf an den Standorten Münster, Kiel und Hamburg.

Breuer, Wolfgang Dr. *Wolfgang Breuer* ist seit 2015 Vorstandsvorsitzender der Provinzial NordWest Holding mit Sitz in Münster sowie Vorstandsvorsitzender der Konzerngesellschaften Westfälische Provinzial Versicherung, Provinzial Nord Brandkasse, der Provinzial NordWest Lebensversicherung und der Hamburger Feuerkasse als älteste aktive Versicherung der Welt. Darüber hinaus ist er stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrats des Verbandes der Öffentlichen Versicherer, die gemessen an der Kundenzahl mit über 30 Millionen Kunden die größte Versicherungsgruppe in Deutschland sind, sowie Mitglied in etlichen Gremien der deutschen Assekuranz. Dr. Wolfgang Breuer war davor seit 2002 im Holdingvorstand des Gerling-Konzerns und Vorsitzender der weltweiten Schaden-/Unfallversicherungsgruppe, ab 2006 im Holdingvorstand der HDI-Gerling Gruppe und Vorsitzender der deutschen Firmen- und Privatkundengruppe. Ab 2006 verantwortete Dr. Breuer im Gesamtvorstand der W&W-Gruppe, der größten privaten Allfinanzgruppe in Deutschland, das Schaden/Unfallversicherungsgeschäft sowie den Makler- und Bankenvertrieb im Versicherungsbereich. Dr. Breuer hat Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Revisions- und Treuhandwesen, Steuerlehre und Informatik an der Universität Köln studiert, war danach dort wissenschaftlicher Mitarbeiter im volkswirtschaftlichen Bereich am Institut für Verkehrswissenschaften und hat zu Themen aus dem Rettungs- und Gesundheitswesen promoviert.

Busch, Sebastian *Sebastian Busch*, Bachelor of Arts (Business Administration), Master of Science (Corporate Management), studierte an der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein und BiTS Hamburg. Seine Masterarbeit schrieb er als Werkstudent der 67Consulting GmbH über die Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz in der Versicherungsbranche. Er ist heute angestellter Consultant bei der 67rockwell Consulting GmbH. Zuvor war er im Rahmen seines dualen Bachelorstudiums bei der Provinzial Nord Brandkasse AG im Vertrieb tätig.

Carlsen, Oliver *Oliver Carlsen* studierte Betriebswirtschaftslehre in Lübeck. Er ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Arvato CRM Solutions Deutschland. Sein Fokus liegt neben der Strategieentwicklung und dem Ausbau des klassischen Kundenservice auf der Weiterentwicklung und digitalen Transformation der Kundenkommunikation. Carlsen ist

seit 1999 in verschiedenen Management-Positionen bei Arvato CRM Solutions tätig und verfügt über eine fast 20-jährige Erfahrung im Customer Relationship Management.

Cavigelli, Moritz *Moritz Cavigelli*, B.Sc. und M.Sc., studierte Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg und Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzen an der Universität Hamburg. Der gelernte Versicherungskaufmann hat mehrjährige Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen im Bereich Marketing und Projektmanagement, unter anderem bei Advocard Rechtsschutzversicherung AG und It-zehoer Versicherungen, gesammelt. Derzeit arbeitet er als Verantwortlicher im Marketing bei der Bremer Philharmoniker GmbH.

Dietsch, Thomas *Thomas Dietsch* studierte Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt Beratung und Vermittlung an der Freien Universität Berlin. Er vertritt Arvato CRM Solutions seit mehr als 10 Jahren in der Versicherungsbranche als Leiter Vertrieb & Business Development Versicherungen. Gemeinsam mit seinem Team treibt er den Ausbau und die Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen, der digitalen Transformation sowie der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Branchenplattformen für die Versicherungsbranche voran. Zusätzlich ist Thomas Dietsch globaler Koordinator für die Banken- und Versicherungsbranche von Arvato CRM Solutions.

Dorka, Michael Dr. *Michael Dorka*, Dr. rer. pol., studierte im Rahmen eines interdisziplinären Programmes Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Seine akademische Ausbildung schloss er im Sommer 2012 mit einer Promotion zum Versicherungsmarketing (Bancassurance) an der Universität Hamburg ab. Er verfügt über jahrelange Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Positionen des Vertriebes der Versicherungsbranche und als Unternehmensberater mit dem Branchenschwerpunkt Versicherungswirtschaft. Seit 2013 ist er CEO bei den Gesellschaften der Lifecard-Travel-Assistance in Deutschland, Österreich und den Niederlanden.

Elert, Florian Prof. Dr. *Florian Elert* studierte Betriebswirtschaft u.a. mit der Spezialisierung Versicherungswissenschaften an der Universität zu Köln. An der Universität Leipzig promovierte er an der Professur für Versicherungsbetriebslehre zum Thema „Unternehmenswertorientierte Ausgestaltung der Geschäftsprozesse im Kompositversicherungsunternehmen“. Zusätzlich zu seiner Tätigkeit als Führungskraft in einem Versicherungsunternehmen verantwortet Prof. Dr. Elert die Professur für Versicherungsmanagement an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Themen Digitalisierung des Geschäftsmodells Versicherung und Geschäftsmodellinnovationen für Versicherungsunternehmen.

Elfgen, Ralph Dr. *Ralph Elfgen*, Dr. rer. pol. und Dipl.-Kfm., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Er ist seither im Versicherungsumfeld tätig und verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Consulting für Unternehmen verschiedenster

Branchen mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Restrukturierung, Organisationsentwicklung und Managementsysteme. Er blickt zudem auf eine langjährige Führungstätigkeit in der Linie von Versicherungsunternehmen zurück. Ein Schwerpunkt seiner Projekte der letzten Jahre war die Entwicklung von Wachstumsstrategien für das Maklergeschäft von TOP 10 Kompositversicherern mit besonderem Fokus auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells.

Fuchs, Felix *Felix Fuchs* studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Leipzig und der Tongji University Shanghai. Seinen Master of Science legte er im Institut für Versicherungslehre unter Prof. Dr. Fred Wagner ab. Er ist Consultant bei der 67rockwell Consulting GmbH. Seine Beratungsschwerpunkte sind Vertriebsmanagement und Effizienzsteigerungen in der Assekuranz.

Gal, Jens Prof. Dr. *Jens Gal*, Maître en droit (Lyon 2), ist Hochschullehrer für Versicherungsrecht mit einem Schwerpunkt im Versicherungsaufsichtsrecht an der Goethe Universität in Frankfurt am Main. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehört außer dem Versicherungsrecht, das Schiedsverfahrensrecht und das Internationale Privatrecht, wobei seine besondere Aufmerksamkeit der Reform des europäischen Versicherungsaufsichtsrechtsrahmens gilt. Er ist auch Sekretär der deutschen Sektion der Association International de Droit des Assurances (AIDA).

Höhn, Franziska *Franziska Höhn*, M.Sc., studierte Betriebswirtschaft an der Universität Leipzig, und an der Toulouse Business School (Frankreich) mit den Schwerpunkten Banken und Versicherungen. Während ihres Studiums war Franziska Höhn als Studentische Hilfskraft am Institut für Versicherungswirtschaft in Leipzig sowie nachfolgend als Business Analyst bei der 67rockwell Consulting GmbH. Heute arbeitet Franziska Höhn als Manager für die 67rockwell Consulting GmbH im Bereich Versicherungswirtschaft in Hamburg.

Horgby, Per-Johan Dr. *Per-Johan Horgby* ist Vorstandsmitglied für Marketing und Versicherungstechnik der VHV Allgemeine AG. Als Verantwortlicher für Marketing der VHV Gruppe hat er neben den Testimonial-Kampagnen mit Dieter Bohlen und Til Schweiger, auch die über 10 Jahre lang geschaltete Kampagne mit Anke Engelke für die Hannoversche Leben entwickelt. Die Werbung mit Anke wurde 2008 mit dem Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation ausgezeichnet. Herr Horgby hat über 30 wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht.

Kirchhof, Ina *Ina Kirchhof* ist seit September 2016 Vorstandsvorsitzende der Athene Lebensversicherung AG. Zuletzt war sie von 2009 bis 2015 bei der ERGO Versicherungsgruppe in Düsseldorf tätig. Dort war sie Chief Operating Officer (COO) und Geschäftsführerin der ERGO IT-Gesellschaft ITERGO. Zuvor arbeitete sie 23 Jahre in verschiedenen Positionen für Accenture in Deutschland, unter anderem als Lead Partner der Versiche-

rungspraxis. Darüber hinaus war sie bei Accenture Mitglied des European Partner Sounding Boards. Frau Kirchhof ist Mitgründerin der deutschen Organisation von Executive Women International (EWI). Sie besitzt einen Master of Business Economics der Universitäten Braunschweig und Hannover und ist stellvertretende Vorsitzende des Rates der Fachhochschule Düsseldorf.

Knackstedt, Florian *Florian Knackstedt*, Versicherungsbetriebswirt (DVA), ist Leiter des Geschäftsfeldes Gewerbe in der Gothaer Allgemeine Versicherung AG und zum 01.06.2017 in den Aufsichtsrat der Gothaer Allgemeine Versicherung AG berufen worden. Er verantwortete in früheren Funktionen das internationale Sach- und Haftpflichtgeschäft sowie das Produktmanagement für spartenübergreifende Zielgruppenprodukte. Ferner war als Projektleiter eines großen Strategie- und IT-Projektes für die Neuausrichtung des Gewerbegeschäftes tätig und konnte auch dort seine langjährigen Erfahrungen im Firmen- und Industriekundengeschäft einbringen.

Kollhorst, Bruno *Bruno Kollhorst* ist Leiter Content & HR Marketing bei der Techniker Krankenkasse. Der Marketingfachkaufmann ist dort bereits seit 15 Jahren in verschiedenen Führungspositionen im digitalen Marketing eingesetzt und hat dazwischen das Kooperationsmarketing betreut. Kollhorst ist im Programmbeirat des „Digital Excellence Circle“, im Prüfungsbeirat für das Qualitätszertifikat Social Media beim BVDW und als Dozent für Social Media und Community-Management bei OnCampus (FH Lübeck) engagiert. Der Medienexperte ist auch als freier Autor und Berater unterwegs.

Krause, Mario *Mario Krause*, Dipl.-Ing., studierte Feinwerktechnik in Berlin. Bis 2008 arbeitete Mario Krause u. a. in leitenden Positionen bei verschiedenen IT-Dienstleistern. 2008 folgte der Wechsel zur Talanx und 2011 wurde er in den Vorstand der Talanx Systeme AG berufen. Seit 2017 ist er Vorsitzender des Vorstands der Talanx Systeme AG, des IT-Dienstleisters der Talanx Versicherungsgruppe. In dieser Funktion hat er die Gesamtverantwortung für den Betrieb der Infrastruktur sowie die Bereitstellung der Anwendungen für die Versicherungsleistungen. Kunden sind HDI Global SE, die Talanx Deutschland sowie weitere Konzerntöchter.

Krzoska, Bartholomäus *Bartholomäus Krzoska*, B.Sc., studierte Allgemeine Ingenieurwissenschaften mit Vertiefung ins International Production Management an der Technischen Universität Hamburg Harburg. Seit 2013 bei 67rockwell Consulting GmbH als Business Analyst tätig und seit 2016 in der Position des Associate Consultants. Zuvor war er neben dem Studium drei Jahre bei Testsieger Portal AG als Produktentwickler tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrungen als Analyst mit dem Schwerpunkt Datenanalyse-, und Datenstrukturierung, Risikomanagement in Supply Chains sowie Projekt-, und Prozessmanagement. Neben seiner beruflichen Tätigkeit nimmt Herr Krzoska an Symposien und Ringvorlesungen zur praktischen und theoretischen Philosophie teil.

Laakmann, Marcus *Marcus Laakmann*, Dipl.-Kfm., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der 67rockwell Consulting GmbH und verantwortet dort die Bereiche Unternehmensstrategie, Themenentwicklung und Vertrieb. Er ist seit 2004 als Strategieberater tätig und berät die führenden Versicherungsunternehmen Deutschlands in Fragestellungen der Unternehmensstrategie, der Kundenorientierung sowie Post-Merger Integration und Organisationsentwicklung.

Lietz, Tim *Tim Lietz*, M.Sc., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und der Karluniversität in Prag. Er ist als Senior Consultant der 67rockwell Consulting GmbH tätig und u.a. zuständig für die Themen Innovation und InsurTechs. Zuvor war er bei der Aequitas AG, Lufthansa Technik AG und der tesa SE beschäftigt. Er verfügt über mehrjährige Erfahrungen als Strategieberater mit den Schwerpunktthemen Effizienzsteigerung, Programm-, Innovations- und Schadenmanagement. Außerdem fungiert er als Marktexperte InsurTech und Innovation Labs und tritt in dieser Rolle als Gastdozent an der Northern Business School Hamburg auf.

Lohmann, Christopher *Dr. Christopher Lohmann*, Dr. rer. pol. und Dipl.-Kaufmann, studierte Betriebswirtschaft an der Universität Würzburg und promovierte an der Universität Freiburg. Er ist Vorstandsvorsitzender der Gothaer Allgemeine Versicherung AG und Mitglied des Vorstandes der Gothaer Versicherungsbank VVaG, sowie der Gothaer Finanzholding AG. Zudem überwacht er als Aufsichtsratsvorsitzender der Tochtergesellschaften Gothaer Towarzystwo Ubezpieczeń Spółka Akcyjna in Polen und S.C. Gothaer Asigurari Reasigurari S.A. in Rumänien die Auslandsaktivitäten des Gothaer Konzern. Vor seinem Eintritt in den Gothaer Konzern war Hr. Dr. Lohmann von 1999 bis Anfang 2017 bei der Allianz Gruppe in den Funktionen Controlling, Aktuariat, Schaden und Vertrieb tätig.

Lohse, Ute *Dr. Ute Lohse*, Dr. rer. pol. und Dipl.-Ök., studierte Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover mit den Studienschwerpunkten Versicherungsbetriebslehre, Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen sowie Wirtschaftsinformatik. Nach dem Studium war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Versicherungsbetriebslehre der Leibniz Universität Hannover. Ihr Promotionsthema lautet „Business Excellence in Versicherungsunternehmen“. Am genannten Institut ist sie Forschungsleiterin für den versicherungswissenschaftlichen Bereich. Neben der Lehre und Projektführung übernimmt sie auch die Redaktionsassistentz der „Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft“.

Mader, Bernd *Bernd Mader* ist ausgebildeter Bankkaufmann. Er hat zusätzlich eine IT-Ausbildung als Organisationsprogrammierer absolviert und arbeitete mehrere Jahre in der Softwareentwicklung bei der Bausparkasse Wüstenrot. Für die Württembergische Versicherung leitete B. Mader mehrere Jahre den Kunden- und Vermittlerservice in der Sachversicherung. Heute leitet er die operative Abwicklung bei der Württembergischen