

Kritische Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation von Schadensversicherungen

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Querfeld

■■■■■■ ■■■■■■

Vorname: Tobias

■ ■■■■■■

Prüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Ort, den* Hannover, den 29.06.2017

*(Datum der Beendigung der Arbeit)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abstract	V
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz und Ziel der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlagen der digitalen Transformation	3
2.1 Begriffliche Definition.....	3
2.1.1 Digitale Transformation.....	3
2.1.2 Digitalisierungsstrategie	7
2.2 Entwicklung der digitalen Transformation in der heutigen Zeit	9
2.3 Stellenwert der digitalen Transformation in der Gesellschaft und Wirtschaft	12
2.4 Situation auf dem Versicherungsmarkt.....	15
3 Literaturüberblick	19
3.1 Methodik der Literaturanalyse nach Webster und Watson	19
3.2 Ergebnis der Literaturrecherche	21
4 Qualitative Interviews	27
4.1 Methodik des qualitativen Interviews	27
4.2 Konzeption des Leitfadens	29
4.3 Durchführung des Leitfadeninterviews	31
4.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	32
4.5 Darstellung der Ergebnisse	35
5 Diskussion	41
6 Handlungsempfehlungen	56
7 Kritische Würdigung und Limitationen	57
8 Fazit und Ausblick	58
Anhangsverzeichnis	VI
Anhang	VII
Literaturverzeichnis	XLII
Ehrenwörtliche Erklärung	XLVIII

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Ziel der Arbeit

„Die Digitalisierung verändert nahezu all unsere Lebens- und Wirtschaftsbereiche!“¹
-Brigitte Zypries (Bundeswirtschaftsministerin)-

Mit dieser Veränderung kann jeder Einzelne von uns bei der Buchung einer Reise, beim routinemäßigen Einkauf oder bei der Buchung einer Mitfahrgelegenheit in Kontakt treten. Aber auch im Unternehmensumfeld ist dies deutlich zu spüren. In Deutschland wird die Thematik der Digitalisierung mittels der digitalen Strategie 2025 gefördert, um die Ziele zu definieren und resultierende Maßnahmen zur Realisierung abzuleiten.² Die Relevanz des Themas lässt sich auch durch den diesjährigen Digital-Gipfel in Ludwigshafen herausstellen, welcher unter dem Motto steht: „Vernetzt besser leben“.³ Dieser soll die Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft hinsichtlich der Digitalität stärken.

Der Stellenwert wird in allen Branchen kontrovers diskutiert. In vielen Publikationen aus Fachzeitschriften ist die Digitalisierung das am häufigsten zu lesende Thema. Deshalb ist es das Ziel der Versicherungsbranche sich stärker mit der Digitalisierung auseinandersetzen und so den Prozess des digitalen Wandels zu intensivieren. Versicherungen investieren bereits massiv in die Weiterentwicklung der Digitalisierung. Allerdings konzentrieren sie sich bislang überwiegend auf den Fachbereich des Vertriebs.⁴ Das umfassende Potential der Digitalisierung lässt sich aber erst nutzen, wenn der Blickwinkel auf die komplette Wertschöpfungskette erweitert wird.⁵ Beispielsweise könnten Versicherer Technologien wie Block Chain, Gamification und Virtual Reality nutzen, um die Digitalisierung in den Bereichen Schadensmanagement oder Backoffice zu forcieren. Insbesondere für Schadensversicherer entsteht durch die Digitalisierung eine Win-Win Situation. Laut Prognosen können sie mit 5-7% zusätzlichen Beitragseinnahmen und 25-29% Kosteneinsparpotential durch die technologischen Entwicklungen rechnen.⁶

Im Vorfeld sind jedoch gewisse Voraussetzungen und Instrumente erforderlich, um so die Digitalisierung für einen Schadenversicherer auch optimal ausnutzen zu können. Bisherige Strategien und konservative Denkweisen müssen dazu auf den Prüfstand gestellt und neu ausgerichtet werden. In diesem Rahmen sollten Kundenkontakte, Produkte, Dienstleistungen und das Geschäftsmodell neu definiert werden.⁷ Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

¹ Ehneß (2017).

² Vgl. BMWi (2016), S. 10.

³ Vgl. BMWi (2017a).

⁴ Vgl. Kollmann und Schmidt (2016), S. 100.

⁵ Vgl. Kotalakidis et al. (2016), S. 4.

⁶ Vgl. Kotalakidis et al. (2016), S. 14.

⁷ Vgl. Wersch und Richter (2015), S. 7

FF: „Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation in Schadensversicherungen?“

Im Rahmen dieser Arbeit gilt es, die Forschungsfrage adäquat zu beantworten. Hierbei wird neben einer Literaturrecherche die Methode des qualitativen Interviews gewählt. In einem nächsten Schritt werden die durchgeführten Interviews qualitativ aufbereitet, um so eine bessere Struktur und Gruppierung der getroffenen Aussagen zu erhalten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist wie in Abbildung 1 visualisiert aufgebaut.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.



Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Einleitung folgt im Kapitel 2 eine Beschreibung der Grundlagen zur Vermittlung eines ersten Überblickes zur Thematik. In diesem Zusammenhang werden zunächst Begrifflichkeiten, die Entwicklung, sowie der Stellenwert der digitalen Transformation in der Gesellschaft und Wirtschaft herausgegriffen. Aufbauend darauf wird die Thematik anschließend in die Versicherungsbranche eingeordnet. Im Kapitel 3.1 und 4.1 wird das Vorgehen der Arbeit aufgezeigt. Zunächst folgt eine nähere Betrachtung der Methodik zur Literaturanalyse nach Webster und Watson, um in Anschluss die Ergebnisse in Form einer Konzeptmatrix zu visualisieren. Im zweiten Teil des zweiteiligen Forschungsdesigns wird die Methodik des qualitativen Interviews beschrieben. Anschließend erfolgen im Kapitel 4.2 und 4.3 die Konzeption des Leitfadens auf Basis der Ergebnisse aus Kapitel 3.2, sowie die Durchführung des qualitativen Interviews. Es wurden hierzu verschiedene Experten aus dem Bereich der Schadensversicherung befragt, um die in Kapitel 3.2 ermittelten Erfolgsfaktoren auf ihre Gültigkeit in der Praxis zu prüfen und weitere praxisrelevante Faktoren zu identifizieren. Auf Grundlage der geführten Interviews wurde infolgedessen das Vorgehen

einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring näher betrachtet, um in Anschluss die Ergebnisse der Interviews mittels eines Kategoriensystems und Kodierleitfadens auszuwerten. Darauf aufbauend stehen im Abschnitt 5 ein Vergleich und eine Diskussion der Ergebnisse. Hierbei wird eine Übersicht entwickelt, welches die gewonnenen Informationen zusammenfasst. Im Kapitel 6 und 7 erfolgen eine kritische Betrachtung der Arbeit, sowie eine Betrachtung der Limitationen. Finalisiert wird die Arbeit in Kapitel 8 durch die Zusammenfassung gewonnener Erkenntnisse und die Darstellung eines Ausblickes.

2 Grundlagen der digitalen Transformation

2.1 Begriffliche Definition

2.1.1 Digitale Transformation

Die digitale Transformation ist zurzeit eine der zentralen Herausforderungen und entwickelt sich immer mehr zum Schlagwort der Wirtschaft. Das zeigen aktuelle Beispiele wie Uber, Airbnb, Tesla oder DriveNow, die klassischem marktbeherrschendem Konzerne durch digitale Geschäftsmodelle massiv unter Druck gesetzt haben.⁸

Digitale Transformation setzt sich aus den Wörtern „Digital“ und „Transformation“ zusammen. Claudia Lemke interpretiert Transformation folgendermaßen: „Transformation im Allgemeinen bezeichnet den Wandel eines Systems von seinem aktuellen, noch im Gleichgewicht befindlichen Zustand in einem vollkommen neuen Zustand des Gleichgewichts“.⁹ Unter dem Fachbegriff „Digital“ ist laut der DIN 44300 „[...] eine Darstellungsform von Daten mit den Ziffern eines Zahlensystems [...]“¹⁰ zu verstehen.

Es existiert derzeit keine eindeutig abgegrenzte Definition des Begriffes.¹¹ Die Tabelle 1 zeigt eine Vielzahl an Definitionen der digitalen Transformation. Back und Berghaus interpretieren digitale Transformation als Kombination von Veränderungen von Strategie, Geschäftsmodellen, Organisationen, Prozessen und Kultur durch die Nutzung von digitaler Technologie, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.¹² Das BMWi charakterisiert ihn als Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft.¹³ Im Gegensatz zu Bowersox, die den Begriff konkreter verstehen, nämlich als Maßgabe ein Geschäft neu zu gestalten, um Prozesse zu digitalisieren und Beziehungen über mehrere Wertschöpfungsstufen zu expandieren.¹⁴ Die Unternehmensberatung Capgemini stellt vor allem die weltweite Tragweite der digitalen Trans-

⁸ Vgl. Abolhassan (2016), S. 18.

⁹ Lemke et al. (2017), S. 190.

¹⁰ Lipinski 2017.

¹¹ Vgl. Schallmo und Rusnjak 2017, S. 3.

¹² Vgl. Back und Berghaus 2016, S. 2.

¹³ Vgl. BMWi (2015), S. 3.

¹⁴ Vgl. Schallmo und Rusnjak (2017), S. 3.

ments oder der Strategieentwicklung hätten weitere Blickwinkel beachtet werden können.

In dieser Arbeit wurde sich auf den deutschen Schadenversicherungsmarkt beschränkt. Eine Fragestellung, die den Fortschritt der digitalen Transformation der europäischen und weltweiten Schadenversicherungsunternehmen untersucht, wäre sicherlich auch interessant gewesen. In der Versicherungswirtschaft drängen auch immer mehr Technologien und Geschäftsmodelle, die den Kunden Vorteile verschaffen sollen, auf dem Markt. Eine Analyse über ausgewählte Neuerungen und Innovationen, wie zum Beispiel die Sinnhaftigkeit sowie die Chancen und Risiken einer Implementierung eines Robo-Advisors in der Versicherungswirtschaft, wäre auch ein aufschlussreiches Forschungsgebiet.

Ein weiterer interessanter Forschungsstrang wäre der Bezug auf das Gesundheitswesen. Im Zuge des neuen E-Health-Gesetzes, in dem der Datenaustausch zwischen Ärzten, Krankenhäusern und Patienten verbessert wird, um eine bessere Gesundheitsversorgung zu erreichen, wird verstärkt auf neue Technologien gesetzt, die fundierten Kenntnisse über neue Behandlungsmethoden bieten können.²⁹⁰

8 Fazit und Ausblick

Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick über die Entwicklung der digitalen Transformation in der Versicherungswirtschaft gegeben.

Der Schwerpunkt der Arbeit bestand darin, die in der Literatur herausgefundenen Erfolgsfaktoren in der Praxis auf Gültigkeit zu überprüfen und weitere Aspekte zu betrachten. In diesem Rahmen wurde zunächst die Forschungsmethodik der Literaturanalyse nach Webster und Watson angewendet, sowie die Durchführung mehrerer qualitativer leitfadengestützter Experteninterviews. Die Erfolgsfaktoren wurden aus fünf verschiedenen Blickwinkeln (Strategie/ Führung, IT, Mitarbeiter, Organisation und Kunde) betrachtet. Hervorzuheben für eine erfolgreiche Anwendung und Umsetzung der digitalen Transformation in Schadenversicherungsunternehmen ist die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sowie der 2-Speed-IT-Ansatz. Hierbei werden einerseits die strukturierten, ausfallsicheren und performanceorientierten Kernsysteme benötigt und auf der anderen Seite sollen digitale Lösungen, die agil, innovativ und nutzerzentriert bereitgestellt werden. Das eignet sich besonders für die Versicherungsbranche, da die überalterten IT-Systeme nicht kurzfristig umgestellt werden müssen. Aufgrund der Tatsache, dass Versicherungskunden im Zeitalter von Onlineshopping über diverse Kommunikationskanäle mit Verkaufsplattformen interagieren, ist auch die Versicherungsbranche gefragt. Die VUs müssen hierbei nachziehen, um so weitere Kontaktpunkte (z.B. über Chats oder Communitys) mit ihren Kunden zu erzielen. Die Herausforderung wird für Versicherungen darin bestehen, trotz weiterer innovativer Geschäftsmodelle auf allen Kommunikationskanälen für die

²⁹⁰ Vgl. BMWi (2017b), S. 3.

gleiche Informationsbasis zu sorgen. Für Versicherungen ist es auch notwendig Kooperationen mit Start-ups und Insurtechs einzugehen, um so das nötige Know-how zu beschaffen und dadurch ihre Anwendungen nachhaltig weiterentwickeln zu können. Versicherungsmitarbeiter sollten auch ein digitales Bewusstsein entwickeln, welches Impulse bei jedem Einzelnen hervorruft, inwiefern sein Verantwortungsbereich bzw. Aufgabenspektrum von der digitalen Transformation optimiert werden könnte.

Allerdings sahen die Experten neben den weitreichenden Chancen durchaus auch Herausforderungen oder Gefahren, die das Digitalisierungstempo in der Versicherungsbranche entscheidend bremsen könnte. Hierbei nannten sie erhöhte regulatorische Anforderungen (z.B. Solvency II), welche als Bremskraft entgegenwirkt. Problematisch könnte es für VU auch werden, wenn es nicht gelingt ausreichend Fachpersonal für den Bereich der digitalen Transformation zu gewinnen, um die jeweiligen Lösungen realisieren bzw. entwickeln zu können.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich feststellen, dass das Thema der digitalen Transformation ein Megatrend und so aktuell wie nie ist. Nahezu alle Wirtschafts- und Lebensbereiche werden verändert. Es bietet eine Vielzahl an Chancen und Möglichkeiten, die das Kundenerlebnis und die Arbeitsgestaltung einfacher und angenehmer gestalten kann. Gesamtübergreifend ist hier die Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gefragt die konkreten Rahmenbedingungen für die digitale Transformation weiter auszubauen. Unternehmen, die sich zu lange mit der Planung der digitalen Transformation aufhalten, werden von innovativen und agilen Geschäftsmodellen verdrängt. Es bedarf einer stärkeren und zentrierten Nutzung der Potenziale, welche die Digitalisierung bietet. Beispielsweise wäre es denkbar, dass sich für Unternehmen noch umfassendere Chancen ergeben, indem sie verstärkt auf künstliche Intelligenz, Big Data oder Smart Services setzen würden.²⁹¹ Auch die Versicherungsbranche muss hier weiter investieren und Innovationen und Technologien als Teil ihrer eigenen DNA verstehen.²⁹² Nur VUs, die frühzeitig und mutig Neues ausprobieren, werden sich auch 2025 erfolgreich im deutschen Versicherungsmarkt positioniert haben.²⁹³ Daher ist es für VUs wichtig, eine strategische Richtung zu bestimmen, um den Umbau forcieren zu können und so bis 2025 den Versicherungskunden die komplette Produkt- und Servicepalette sowie weitere Vertriebs- und Kommunikationskanäle anbieten zu können.

²⁹¹ Vgl. BMWi (2017c).

²⁹² Vgl. Büchner und Wiehmeier (2016).

²⁹³ Vgl. Büchner und Wiehmeier (2016).