

Prof. Dr. Thomas Köhne

# Kundenorientierung in der Versicherungsbranche: Alter Wein in neuen Schläuchen oder endlich auf dem Siegeszug?

Das Thema Kundenorientierung hat in jüngster Zeit wieder verstärkt Einzug in das Vokabular der Versicherungsbranche und ihrer Dienstleister gefunden – nunmehr jedoch meist unter der Bezeichnung Kundenzentrierung.<sup>1</sup> Nur einige Beispiele dafür sind verschiedene englischsprachige Begriffe wie Customer Focus, Customer Centricity oder Customer Journey, aber auch Embedded Insurance, Eco Systems oder Design Thinking. Bei der Flut von Anglizismen drängt sich die Frage auf, ob diese „buzz words“ letztlich nur neue Ausdrücke für bekannte Ansätze sind oder tatsächlich für neue Entwicklungen und Möglichkeiten der Kundenorientierung stehen. Das soll im folgenden Beitrag erörtert und beantwortet werden.<sup>2</sup>

## 1. Versicherungsmarketing als treibende Kraft der Kundenorientierung?

Im Grunde und von Natur aus ist die Kundenorientierung die Domäne und das Hauptprinzip des Versicherungsmarketing; die Marketingwissenschaft schafft die theoretischen Grundlagen, und das Marketing als betriebswirtschaftliche Funktion bezweckt die Umsetzung der Kundenorientierung in der Praxis. Oder wie es das Lehrbuch definiert: *Versicherungsmarketing als betriebswirtschaftliche Funktion und Leitbild der Unternehmensführung entwickelt, kommuniziert und erzeugt Kundennutzen über den gesamten Zeitraum des Dienstleistungsprozesses, um Wert für das Versicherungsunternehmen und seine Stakeholder zu schaffen.*<sup>3</sup>

Kundenorientierung ist dabei kein Selbstzweck; vielmehr ist die Nutzenstiftung gegenüber dem Kunden Ausdruck von Wertschöpfung und legitimiert damit Gewinnmargen. Das Ziel des Marketings besteht also – schon immer – in der Erzielung von Gewinnen als Folge von befriedigten Bedürfnissen, seien diese unbewusst, bewusst oder durch das Marketing erst bewusst gemacht worden. So hat Haller schon in den 1980er Jahren die Frage formuliert: Was würde mein Kunde wollen, wenn er wüsste, was er bräuchte? Sie bringt das Denken in Funktionen als Grundidee des Marketings, die auf die frühen Protagonisten des ursprünglich aus den USA stammenden Marketings wie Kotler zurückgeht, auf den Punkt.<sup>4</sup>

Die Herstellungsweise von Versicherungsprodukten ist dafür verantwortlich, dass der Versicherungsmarkt im Privatkundensegment schon immer ein Käufermarkt gewesen ist, bei dem das Angebot aufgrund nahezu beliebiger Vermehrbar-

keit die Nachfrage per se übertrifft und in dem im Grunde alleine deswegen um den König ‚Kunde‘ geworben werden muss. Das müsste die Bedeutung des Marketings und damit der Kundenorientierung eigentlich seit jeher beflügeln. Warum ist das nicht oder zu wenig geschehen?

## 2. Kundenorientierung oder Vertriebsorientierung?

Bis zur Deregulierung im Jahr 1994 gab es eine Vorabgenehmigungspflicht für Bedingungswerke und Tarife, die dazu führte, dass Beides der damaligen Aufsichtsbehörde vorgelegt und von dieser genehmigt werden musste, was zu einheitlichen Produkten und Tarifen führte, oder anders formuliert: Ein kundenorientierter Produkt- und Preiswettbewerb war damals gar nicht möglich. Erst mit der Deregulierung durften die Versicherer dann mit eigenen Deckungs- und Tarifkonzepten ohne Vorabgenehmigung operieren, wodurch der Wettbewerb in den Folgejahren langsam zunahm.

Dennoch entwickelte sich die Kundenorientierung nur schleppend, und es blieb diesbezüglich weitgehend bei Lippenbekennissen. Noch 2011 äußerte sich der Vorstandsvorsitzende eines großen deutschen Versicherungsunternehmens, das damals zu den kundenorientiertesten gehörte, in einem Interview vielsagend: Wir haben lange nicht konsequent aus Kundensicht gedacht. Warum hat also auch die Deregulierung offensichtlich nicht zu einer radikaleren Kundenorientierung geführt?

Um diese Frage beantworten zu können, muss das Augenmerk auf die besonderen Eigenschaften von Versicherungsprodukten gelegt werden, die in ihrer Kombination auf Seiten der Privatkunden

zu einem fehlenden Produktverständnis, einem schwierig zu erkennenden Nutzen sowie fehlendem Kaufinteresse führen.<sup>5</sup> Diese Gegebenheiten haben weitreichende Konsequenzen für das Nachfrageverhalten gegenüber Versicherungen, wie Marktforschungsumfragen immer wieder aufzeigen: Von vorneherein sind sich die meisten Privatkunden ihres Versicherungsbedarfs – wenn überhaupt – nur ansatzweise bewusst und zugleich wenig daran interessiert, sich damit vertiefter auseinander zu setzen. Bewusstsein und Interesse müssen also erst geweckt werden.

Ist diese Hürde übersprungen, wirken weitere Produkteigenschaften erschwerend, um Kaufentscheidungen herbeizuführen: Die fehlende Greifbarkeit, das weithin fehlende Produktverständnis und der abstrakte Nutzen der Versicherung führen dazu, dass Privatkunden selten von sich aus Versicherungen nachfragen und diesbezügliche Kaufentscheidungen vor sich herschieben (Prokrastination).

Das Kundenverhalten in der Praxis ist also dafür verantwortlich, dass Versicherungen verkauft werden müssen, weil sie nicht gekauft werden. Deswegen greift in der Versicherungsbranche bis heute eher das sogenannte Verkaufskonzept, bei dem der Vertrieb im Fokus steht, und weniger das Marketingkonzept, bei dem der Kunde Ausgangspunkt aller Bemühungen ist und das damit die Kundenorientierung über alles stellt. Kurzum: Noch heute dominiert die Vertriebsorientierung in weiten Teilen die Kundenorientierung.

### 3. Die Digitalisierung als treibende Kraft der Kundenorientierung

Es stellt sich nunmehr die Frage, warum die Kundenorientierung in jüngster Zeit verstärkt an Aufmerksamkeit gewinnt. Die Eigenschaften von Versicherungsprodukten haben sich nicht geändert, die Grundinteressen der Anbieter und Nachfrager ebenso wenig.

Hingegen hat die Digitalisierung der Gesellschaft und der Wirtschaft Einiges verändert und neue Möglichkeiten mit sich gebracht, und sie weist das Potenzial zur Transformation (auch) der Versicherungsbranche auf. Und das gilt nicht zuletzt für das Durchsetzen, zumindest aber für die Verbesserung der Kundenorientierung. Das haben einige stark kundenzentrierte, auf Digitalisierung setzende Anbieter aus anderen Branchen wie Amazon, Apple oder Uber bereits eindrucksvoll aufgezeigt.

Daran haben sich auch die InsurTechs orientiert. Sie treiben die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle voran, bei denen die Kundenorientierung als wesentlicher Werthebel und als potenzieller Wettbewerbsvorteil zu voller Geltung kommt. Dabei unterliegen sie jedoch der gleichen Gesetzmäßigkeit der Branche, dass Kunden selten aktiv Versicherungsschutz nachfragen, sondern dieser „verkauft“ werden muss. Diejenigen neuen Geschäftsmodelle, die auf Endkunden ausgerichtet gewesen sind, haben sich dementsprechend schwer am Markt getan. Dennoch haben sie die etablierten Akteure beeinflusst: Die meisten Versicherer digitalisieren sich selbst immer mehr, teils nutzen sie dafür die InsurTechs als Dienstleister oder übernehmen diese gleich ganz.<sup>6</sup>

Aber welche Verbesserungspotenziale für die Kundenorientierung bringt die Digitalisierung nun konkret mit sich?

### 4. Aktuell propagierte Ansätze der Kundenorientierung – wirklich neu?

Mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung hat in jüngster Zeit die Prämisse der Kundenorientierung gewissermaßen ein Revival in der Versicherungsbranche erfahren. Es ist nicht verwunderlich, dass vor diesem Hintergrund viele Veröffentlichungen, White Paper und Studien scheinbar neue Ansätze

zur Verbesserung der Kundenorientierung aufgreifen und vorstellen. Insbesondere Berater haben dabei im Zuge der dynamischen InsurTech-Entwicklung verschiedene (neue) Ansätze mit englischen Bezeichnungen im Markt eingeführt bzw. ihre Berücksichtigung empfohlen.

Ein Blick in die Marketinghistorie deutet aber an, dass es sich bei einigen der vermeintlich „aktuellen“ Ansätze um alte Konzepte handelt, die nunmehr mit englischen Begriffen modernisiert worden zu sein scheinen. Um die tatsächlichen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kundenorientierung der Branche zu verstehen, ist kritisch zu reflektieren, ob es sich nur um „buzz words“ und „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt und es insofern auch künftig (eher) bei Lippenbekanntnissen bleiben wird oder tatsächlich neue, vielversprechende Ansätze entstanden sind.

#### *4.1 Customer Focus, Customer Centricity, Customer Experience, Customer Journey und Customer Touchpoints – klingt neu, ist es aber nicht*

Customer Focus ist schlichtweg nur die englische Übersetzung von Kundenorientierung, nicht mehr. Die weiteren, aktuell häufig und von vielen Seiten gerne benutzten Begriffe entstammen demgegenüber einer bestimmten Denkschule bzw. Marketinglogik des Dienstleistungsmarketings, die sich in den letzten Jahren herausgebildet hat.<sup>7</sup>

Nach dieser sog. Customer-Dominant Logic ist der Kunde nicht nur Käufer von Produkten oder Nutzer von Dienstleistungen und mithin Objekt, sondern vielmehr beteiligt an der Wertschöpfung. Seine individuelle Logik, sein Ecosystem (Lebenswelt und Alltag) und seine Werttreiber sind Grundlage der Entwicklung und Erbringung von Leistungsangeboten, weil die Wertbildung im Leben des Kunden geformt wird. Eng verbunden mit der Customer-Dominant Logic sind weitere, aktuelle in der Marketingliteratur behandelte Ansätze wie die Kundenzentrierung (Customer Centricity), das Customer Experience Management oder die Customer Journey und mit ihr die Customer Touchpoints.

Unter der Kundenzentrierung wird die Abkehr von der klassischen produktzentrierten Unternehmenssicht hin

zu einer auf den Kunden ausgerichteten Integration und Ausrichtung aller Unternehmensprozesse im Sinne einer idealen kundenzentrierten Unternehmensorganisation verstanden. Die kundenzentrierte Philosophie geht nicht der Frage nach, wie sich Produkte oder Dienstleistungen verkaufen lassen, sondern vielmehr, wie sich durch die Gesamtheit der unternehmerischen Aktivitäten Kundennutzen und damit einhergehend Unternehmenswert generieren lassen. Früher hat man diese Umkehr der Denklogik als Marketingkonzept bezeichnet.<sup>8</sup> Es handelt sich also um altbekanntes Konzept.

Das Customer Experience Management (CEM) stellt den Kunden und die Analyse des Kundenerlebnisses als Grundlage der Entwicklung und Umsetzung einer kundenzentrierten Unternehmensstrategie in den Mittelpunkt. Dabei entsteht das Kundenerlebnis oder die Kundenerfahrung (Customer Experience) aus einer Reihe von Interaktionen eines Kunden mit einem Produkt, einem Unternehmen oder Teilen des Unternehmens (Interaktion), die beim Kunden eine Reaktion hervorrufen.

Das Ziel des CEM besteht darin, dem Kunden an allen Berührungspunkten („Customer Touchpoints“), die er mit einem Anbieter hat, positive Kundenerlebnisse und ein möglichst ganzheitliches Erlebnis zu generieren, um eine Kundenbegeisterung zu erzeugen und auf diesem Weg die Kunden nachhaltig (auch emotional) an das Unternehmen zu binden. Diese Berücksichtigung der (emotionalen) Erlebnisse im Zuge der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter bzw. Produkt wurde bereits vor knapp 30 Jahren im sogenannten Customer Value-Ansatz berücksichtigt.<sup>9</sup> Der CEM-Ansatz ist also inhaltlich bereits vor Jahrzehnten entstanden.

In engem Zusammenhang dazu steht die Customer Journey, die sozusagen die Summe aller Touchpoints ist. Sie steht für die Summe der Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen im Zeitablauf und lässt sich in die Phase(n) vor dem Kauf, Phase(n) während des Kaufs und Phase(n) nach dem Kauf einteilen. Unternehmen müssen demnach nicht nur die Berührungspunkte während des Kaufprozesses, sondern auch vergangene und zukünftige Berührungspunkte des Kun-

## „Auch der vielfach als aktuell dargestellte Ansatz der Customer Journey mit ihren Customer Touchpoints schmückt im Grunde nur theoretisch längst bekannte Konzepte mit neuen Begriffen“

den mit dem Unternehmen und dem Produkt berücksichtigen.

Die Customer Journey und ihre Customer Touchpoints wurden im Dienstleistungsmarketing ebenfalls bereits vor über 30 Jahren unter dem Begriff des Dienstleistungsprozesses (dessen Phasen entsprechen den Customer Touchpoints) sowie des Process of Truth (dieser entspricht der Customer Journey entlang des Dienstleistungsprozesses bzw. der Touchpoints) thematisiert.<sup>10</sup> Das bedeutet, dass auch der vielfach als aktuell dargestellte Ansatz der Customer Journey mit ihren Customer Touchpoints im Grunde nur theoretisch längst bekannte Konzepte mit neuen Begriffen schmückt.

### 4.2 Ökosysteme (Eco Systems)

Das Verstehen von Märkten und Unternehmen als sog. Ökosysteme (Ecosystems) fand bereits in den 1990er-Jahren Eingang in die Managementliteratur.<sup>11</sup> Da auch die Dienstleistungserstellung aufgrund verschiedener umfeldbezogener Entwicklungen einer zunehmenden Komplexität ausgesetzt ist, bietet es sich für Anbieter an, Leistungen nicht mehr allein zu erstellen, sondern in Ökosystemen, in denen unterschiedliche Akteure ihre jeweiligen Ressourcen und Kompetenzen einbringen. Das Wertschöpfungspotenzial

al wird dabei insbesondere durch die Kooperations- und Innovationsfähigkeit der Netzwerkpartner bestimmt. Der Anreiz zur Mitwirkung in Ökosystemen folgt daraus, dass die involvierten Akteure (Anbieter, Nachfrager und Plattformbetreiber) durch das Einbringen komplementärer Technologien und Kompetenzen (Value Co-Creation) Wettbewerbsvorteile erlangen können.

Bezogen auf Dienstleistungsunternehmen ist dann ein Service-Ökosystem ein eigenständiges und sich selbst regulierendes Netzwerk von meist wirtschaftlich und sozial verbundenen Akteuren, die durch den gegenseitigen Austausch von Dienstleistungen gemeinsam einen Wert schaffen. Zudem werden durch diese Be trachtungsweise die Teilnehmer eines Ökosystems auf neuartige Art und Weise zusammengeführt, indem der Ort des Austausches zunehmend als Plattform gesehen wird (Plattformökonomie).<sup>12</sup>

Entwicklungstrends wie die Digitalisierung und die internationale Verflechtung von Wertschöpfungsketten infolge der Globalisierung haben die Bedeutung und Möglichkeiten der Nutzung von Ökosystemen sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager erhöht. Die Digitalisierung vernetzt durch IT-basierte Kommunikations- und Informationsprozesse nicht nur unterschiedliche Akteure, sondern ebenso die Akteure, Produkte und Prozesse.

So werden neue, digitale und virtuelle Plattformen sowie die Entwicklung datengetriebener und kollaborativer Geschäftsmodelle möglich, deren Hauptwertschöpfungstreiber Dienstleistungen und nicht mehr physische Produkte sind. Charakteristisch für Plattformanbieter (z.B. Uber, AirBnB, teils auch Amazon) ist zudem, dass nicht nur die Technologie bereitgestellt wird, sondern durch das aktive Management des Ökosystems dieser Plattformen weitere Dienstleistungen entwickelt werden, für deren Ausführung jedoch nicht der Plattformanbieter selbst, sondern die beteiligten Anbieter verantwortlich sind.<sup>13</sup>

Da der Begriff der Ökosysteme wie bereits erwähnt bereits in den 1990ern in der Managementliteratur thematisiert und die damit erzeugte Value Co-Creation und die Schaffung von Problemlösungen aus Kundensicht durch Produkt- und Dienstleistungsbündel bereits in den

1990er und 2000er Jahren unter dem damaligen Begriff des strategischen Unternehmensnetzwerkes in allen Facetten erforscht und diskutiert wurde<sup>14</sup>, ist diese Grundidee der Nutzenstiftung durch Zusammenarbeit in Ökosystemen also ebenfalls nicht neu.

Demgegenüber schafft die erwähnte Plattformökonomie durch digitale Verknüpfung der Kooperationspartner und Prozesse jedoch neue Funktionalitäten und eine neue Rolle des Kunden als Prosumer, und die Digitalisierung ermöglicht dabei die Entwicklung neuer, datengetriebener und kollaborativer Geschäftsmodelle. Diese tragen tatsächlich – wenn auch derzeit noch eher in anderen Branchen als der Versicherungswirtschaft – zum Siegeszug der Kundenorientierung bei.

### 4.3 Embedded Insurance

In engem Zusammenhang mit Ökosystemen steht das Thema „Embedded Insurance“. Hierunter wird der Einbezug von Versicherungsleistungen in Angebote Dritter verstanden. Das kann ein Bündelangebot sein wie z.B. das Angebot einer Neuwagengarantie bei einem gebrauchten Fahrzeug durch den Auto händler, das dieser über eine Garantieverlängerungspolice abbildet. Möglich ist alternativ eine Art von ‚Opt-in‘-Modell, wenn dem Kunden z.B. am Ende einer Reisebuchung auch noch ein Reiserücktrittsschutz angeboten wird.

Beide Varianten lassen sich bei digitalen Angeboten aufgrund der möglichen Integration in die Prozesse des branchenfremden Produktanbieters einfacher realisieren als bei analogen. Zudem schaffen neue digitale Angebote auch neue Risiken, die Digitalanbieter leichter abdecken können als traditionelle Versicherer. Beispielsweise gilt das für Haftpflichtrisiken bei der Kurzfristvermietung einer Wohnung über die „Host Protection Insurance“ von AirBnB. Allen genannten Angebotsvarianten gemeinsam ist die Fokussierung auf Wertschaffung durch eine Funktionen-orientierte Zusammenstellung von Produkten zu einer Problemlösung (Value Bundles).<sup>15</sup>

Auf der einen Seite schaffen Ökosysteme eine gute Voraussetzung, um Produktbündel zu schnüren oder Produkte über Partner zu vertreiben. Und wie bei

den Ökosystemen schafft dabei die Digitalisierung vergleichsweise neue, insbesondere prozessuale Möglichkeiten, eine Embedded Insurance umzusetzen. Auf der anderen Seite ist weder die Einbettung des Versicherungsproduktes in eine umfassende Problemlösung oder ein Dienstleistungsbündel neu, sondern wurde bereits in den 1980er Jahren sogar versicherungsbezogen als Ausfluss einer kundenorientierten Gestaltung von Versicherungsprodukten im sogenannten 3-Ebenen-Konzept des Versicherungsproduktes erläutert und propagiert.<sup>16</sup> Noch ist der Vertrieb über Kooperationspartner und die mögliche Verknüpfung des eigenen Produktes mit dem des Partnerunternehmens neu; dieser Ansatz wird schon lange unter dem produktbezogenen Annexvertrieb beschrieben und praktisch umgesetzt.<sup>17</sup>

#### 4.4 Peer-to-Peer-Ansatz

P2P-Versicherungen adressieren das allgemeine Misstrauen von Versicherungsnehmern gegenüber traditionellen Versicherungsunternehmen, indem sie die Versicherer als Risikoträger durch eine gegenseitige Risikotragung unter den Versicherungsnehmern ersetzen. Interessierte können sich als Peers zu Gruppen zusammenschließen, um sich gegenseitig – basierend auf personalisierten Versicherungsbedingungen – Versicherungsschutz anzubieten. Das Prinzip ist vergleichbar mit dem von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VWaG): „Alle für einen, einer für alle.“ Risiken werden geteilt und Schadentfälle aus einer gemeinsamen Kasse gedeckt.

Die Abwicklung eines P2P-Ansatzes wird durch die Digitalisierung enorm erleichtert, vielleicht sogar erst ermöglicht. Denn durch die Auswertung von Social Media-Daten könnten sich nicht orts- bzw. berufsgebundene Gruppen (Peers) mit ähnlichen Risikoprofilen zusammenschließen. Der durchschlagende Markterfolg von auf dieser Idee aufbauenden Geschäftsmodellen bleibt noch aus, sei es aufgrund des geringen Interesses von Privatkunden an Versicherungsthemen, fehlenden Vertrauens in die (ggf. unbekannten) Peers oder unklarer Rechtslage.<sup>18</sup>

Festzuhalten bleibt, dass (auch hier) die Grundidee nicht neu ist; hingegen ist die Abwicklung einer derartigen Versiche-

itung ohne Einbindung eines Versicherers und nur durch einen Zusammenschluss gleich Interessanter, wie sie letztlich erst durch Digitalisierung und Social Media-Kommunikation möglich wird, ein grundlegend neuer Ansatz. Allerdings muss er sich im Versicherungsmarkt noch beweisen.

#### 4.5 Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, der Lösungen finden soll, die einerseits aus Anwender- und Nutzersicht überzeugend, andererseits markt- und produktorientiert sind. Er basiert auf der Annahme, dass das Lösen von Problemen effektiver ist, wenn Menschen verschiedener Disziplinen in einem Umfeld zusammenarbeiten, das die Kreativität fördert. Gemeinsam entwickeln sie eine Fragestellung, die die Kundenbedürfnisse und -motivationen berücksichtigt, und arbeiten dann an der Konzeption von Ideen, die mehrfach überprüft werden (wie bei Gestaltungsprozessen von ‚Designern‘). Das Wort ‚Thinking‘ steht für eine systematische, faktenbezogene Untersuchung der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Innovationen. Dabei vereint das Design Thinking drei grundlegende Kernaspekte gleichgewichtet: Nutzen, Umsetzbarkeit und Marktfähigkeit.

Der institutionelle Hintergrund liegt in der sich seit den 1960er Jahren konstituierenden Design-Forschung, die herauszufinden versucht, wie Designer denken. Entwickler und Vertreter des Design Thinking sind die drei Stanford-Professoren Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley. Der Ansatz definiert keine originäre Methode, sondern nutzt – je nach An-

wendungsbereich wie z.B. Wissensmanagement, Prototypenentwurf, Service-Prototyping usw. – eine Kombination von Methoden, die auf Prozessaufgaben ausgerichtet sind.

Zu den wichtigen Methoden, die vor allem im Marketing eingesetzt werden, zählen unter anderem das Customer Journey Mapping, bei dem Interaktionsverläufe mit dem Kunden und dessen dabei wirksame Präferenzen, Erlebnisse und Emotionen an den verschiedenen Touchpoints auf der Grundlage von Interviews oder anderen Feedbacks erforscht und dargestellt werden. Eine weitere wichtige Methode ist die Erstellung von Nutzermodellen einer Gruppe von Menschen mit konkreten Merkmalen und Verhaltensweisen in der Mensch-Computer-Interaktion – eine Nutzergruppe wird hierbei als Persona bezeichnet.<sup>19</sup>

Das Design Thinking hat in den letzten Jahren (übrigens ebenso wie das damit gut vereinbare agile Arbeiten) vermehrt Einzug in das Vokabular des praktischen Versicherungsmarketings gefunden. Das ist verständlich vor dem Hintergrund, dass es von der Philosophie gut zur Customer-Dominant Logic und der Kundenzentrierung passt, diese sozusagen konsequent umsetzt. Zudem strukturiert und unterstützt der Ansatz (erstmals) eine zielorientierte, kundenorientierte Produktentwicklung. Dadurch trägt er durchaus zu einer wirklichen Verbesserung der Kundenzentrierung bei der Gestaltung von Versicherungsprodukten und des Dienstleistungsprozesses bei. Allerdings ist der Ansatz nicht neu, sondern mit Bezug auf das Marketing schon etwa 20 Jahre alt. Vergleichsweise neu ist indessen seine

**Tabelle 1:** Aktuelle Ansätze und ihr Neuigkeitsgehalt

Ansatz	Neuigkeitsgehalt
Customer Focus	Alt (-> wörtliche Übersetzung von "Kundenorientierung")
Customer Centricity	Alt (-> Marketingkonzept im Versicherungsmarketing (VM))
Customer Experience	Überwiegend alt (-> Customer Value im VM)
Customer Journey	Alt (-> Process of Truth/Dienstleistungsprozess im VM)
Customer Touchpoints	Alt (-> Einzelne Phasen des Dienstleistungsprozesses im VM)
Eco Systems (Ökosysteme)	– Alt: Nutzenstiftung durch kooperativ erbrachte Leistungsbündel (-> Strategische Unternehmensnetzwerke) – Neu: Nutzenstiftung durch Plattformökonomie
Embedded Insurance	– Alt: Problemlösung (-> 3-Ebenen-Konzept des Versicherungsproduktes im VM) – Alt: Nutzung branchenfremder Vertriebspartner (-> Annexvertrieb)
Peer-to-Peer	Altes Prinzip, aber neues Geschäftsmodell
Design Thinking	Alter Ansatz, aber relativ neu in der Versicherungsbranche

# „Die Digitalisierung schafft die technologischen und prozessualen Voraussetzungen zur Verbesserung der Kundenzentrierung entlang des gesamten Dienstleistungsprozesses“

Verbreitung in der Versicherungsbranche.

## 4.6 Zwischenfazit

Die hier vorgestellten Ansätze der Kundenorientierung sind weitgehend wenig neu und daher für sich genommen keine Treiber einer spürbaren Verbesserung. Vergleichsweise neu sind nur die Plattformökonomie, die – abgesehen vom Geschäftsmodell – die prozessual-technologische Grundlage zur Umsetzung von Ökosystemen bietet, das Peer-to-Peer-Geschäftsmodell in der Assekuranz, das sich jedoch erst beweisen muss, sowie die Anwendung des Design Thinking in der Versicherungsbranche (Tab. 1).

## 5. Wirklich neu: Kundenorientierung durch die Digitalisierung im gesamten Marketing-Mix

Ungeachtet des Neuigkeitsgrades der skizzierten Ansätze verleiht die Digitalisierung der Kundenorientierung in der Versicherungsbranche durchaus neue Schubkraft. Das liegt nicht daran, dass sie diese Ansätze etwa erst hervorgebracht hätte. Vielmehr schafft die Digitalisierung die technologischen und prozessualen Voraussetzungen zur Verbesserung der Kundenzentrierung entlang des gesamten Dienstleistungsprozesses, zur Verbindung und Integration von Partnern, Prozessen und Produkten in Ökosystemen und Embedded Insurance-Angeboten sowie zur Durchführung von Peer-to-Peer-Modellen.

Insbesondere mit Bezug auf die erwähnte, aus dem Dienstleistungsmarketing stammende Customer-Dominant Logic vermag die Digitalisierung beachtliche Verbesserungen im gesamten Marketing-Mix eines Versicherers hervorzubringen:<sup>20</sup>

1. In der Produktpolitik werden neue Risiken wie Cyberrisiken versichert. Bestehende Risiken lassen sich flexibler versichern (On-Demand-Versicherungen), sei es zeitlich, wenn z.B. Versicherungsschutz nicht mehr nur für ein ganzes Jahr, sondern monatlich oder sogar tageweise abgeschlossen werden kann (Kurzzeit-Policen), oder sei es deckungsseitig, wenn nur ausgewählte Versicherungsschutz-Bausteine abgeschlossen werden können wie beispielsweise im Fall von Tablet-Versicherungen (situative Deckungen). Zudem lassen sich über Plattformen

Produkte und Dienstleistungen komfortabler auswählen und leichter miteinander kombinieren (Amazon-Prinzip) als über herkömmliche, Personen-bezogene Vertriebswege allein.

2. Die Preispolitik wird kundenorientierter durch Transparenz (Online-Tarifrechner, Vergleichsportale) sowie durch die Berücksichtigung von Risikoverhalten (Telematik; Wearables), Risikosituation (Smart Home) und Nutzungsumfang (nutzungsbasierte Tarife, z.B. Preis pro Kilometer, Preis pro Tag).

3. Die Servicepolitik gestaltet die Services, die der Kunde während des gesamten Dienstleistungsprozesses – angefangen vom Erstkontakt über die Beratung, den Vertragsabschluss, laufende Vertragsanpassungen, die Schadenregulierung im Schadenfall bis hin zur Kündigung oder Beendigung der Verträge – nachfragt. Auch hier verbessert die Digitalisierung die Kundenorientierung unmittelbar: Erstens wirkt sie in einigen Bereichen substitutiv, indem sie Self Services ermöglicht wie im Fall von vom Kunden auszufüllenden Online-Formularen, die dann automatisch und unmittelbar Folgeprozesse anstoßen, oder einer KI-basierten Beantwortung von Fragen. Als Kundennutzen resultieren jederzeitige und ortsungebundene Erreichbarkeit sowie die schnellere Bearbeitung von Anliegen. Zweitens wirkt sie in vielen Bereichen komplementär, wenn sie die Menschen, die im Dienstleistungsprozess mit den Kunden interagieren, dabei unterstützt und sie effektiver und effizienter macht. Zu denken ist beispielweise an Expertensysteme in Kombination mit CRM-Anwendungen.

4. Auch die Schadenleistungspolitik als branchenspezifisches Marketinginstrument wird durch die Digitalisierung kundenorientierter: Automatisierung (Dunkelverarbeitung), die digitale Verknüpfung zwischen beteiligten Akteuren (Versicherer, Schadenbegutachter, Werkstätten etc.) sowie der Einsatz von KI-Anwendungen bewirken eine (fast epochale) Beschleunigung der Regulierungsprozesse. Darüber hinaus führen sie – zumindest teilweise – zu einer Qualitätssteigerung und zunehmenden Transparenz für die beteiligten Akteure.

5. Im Bereich der Kommunikationspolitik bekommt der (potenzielle) Kunde erst-

mals Informationsmöglichkeiten an die Hand, die seine Rolle als Nachfrager durch Verringerung der Informationsasymmetrie spürbar verbessern. Wie in anderen Branchen auch kann er im Internet nahezu jede Information finden. Überdies erleichtern Kurzvideos (Podcasts) und Blogs von (wirklichen oder selbst ernannten) Experten das Verständnis, ebenso (echte) Kundenfeedbacks. Soziale Netzwerke können nützlich sein, wenn dort die Erfahrungen Gleichgesinnter geteilt werden.

Allerdings gehen mit den neuen Informationsquellen neue Gefahren einher. Wenn die Nutzer die Qualität, Objektivität und Quelle dieser Informationen nicht (richtig) einschätzen können, ist die Gefahr groß, dass sie zu Fehlentscheidungen führen. Zudem kommen in der Social Media-Kommunikation nun auch neue Akteure und Interessen hinzu: Beispielsweise haben die sog. Influencer, wie schon der Name verdeutlicht, einen erheblichen Einfluss auf ihre Follower, und junge Menschen sind davon besonders betroffen.<sup>21</sup> Wenn sie als sog. Finfluencer Tipps zu Versicherungen geben, ohne über entsprechende Fachkompetenz zu verfügen, und dafür auch noch eine Vergütung erhalten, kann dies zu Fehlkäufen führen und ist nicht im Sinne des Kunden.

6. Schließlich beeinflusst die Digitalisierung die Vertriebspolitik. Verbesserungen hinsichtlich der Kundenorientierung resultieren auch hierbei in zwei Kontexten: Rein digitale Vertriebsmodelle wie beispielsweise Online Broker oder Vergleichs- und Vertriebsplattformen können dem Kunden über Websites oder Apps einen zusätzlichen Zugangsweg zu Versicherungsschutz bieten und dabei traditionelle Vertriebswege substituieren. Allerdings sind derartige Geschäftsmodelle herausfordernd, wie oben bereits dargelegt wurde. Entwicklungen in der Praxis wie die Ergänzung dieser Modelle um Personen-gebundene Vermittler oder das Scheitern vieler rein digitaler Geschäftsmodelle mögen ein Beleg dafür sein.

In anderem Kontext geht es um komplementäre Leistungen in bestehenden Vertriebswegen: Hier erreicht die Digitalisierung des traditionellen Vertriebs in Form einer Unterstützung durch digitale Tools eine vergleichsweise flächendeckendere und tiefere Durchdringung.

Wie im Fall der Service- und Schadendienstleistungen unterstützen diese Tools die Effektivität und Effizienz, bieten dem Vermittler mehr Raum für die wichtigen Inhalte und die persönliche Kommunikation und erzeugen damit nachhaltig Kundennutzen.

## 6. Fazit

Die Eigenschaften des Versicherungsmarktes für Privatkunden und der dort gehandelten Versicherungsprodukte erfordern im Grunde eine ausgeprägte Kundenorientierung und dementsprechend eine starke Bedeutung des Versicherungsmarketings. Die Kundenorientierung wurde jedoch in weiten Teilen des Marktes weit weniger gelebt als die Vertriebsorientierung, und das gilt vielfach bis heute noch. In den letzten Jahren hat die Digitalisierung durch die mit ihr angestrebte Kundenzentrierung der Kundenorientierung in der Versicherungsbranche durchaus neue Schubkraft verliehen. Das betrifft Geschäftsmodellanpassungen und alle Instrumente des Marketing-Mix.

Aber nicht alles, was derzeit propagiert wird, ist wirklich neu. Vielmehr lassen sich viele, seit Jahrzehnten im Versicherungsmarketing etablierte Ansätze durch die Digitalisierung nur deutlich leichter, effektiver und effizienter umsetzen als früher. Versicherungsprodukte sind und bleiben Low-interest-Produkte, der (personengebundene) Vertrieb ist daher auch künftig wichtig und erfolgskritisch.

Die durch die Digitalisierung unterstützten – alten und neuen – Ansätze werden somit voraussichtlich zwar keinen Siegeszug der Kundenorientierung bewirken, gleichwohl jedoch – und das im Unterschied zu den Lippenbekenntnissen in der Ära nach der Deregulierung – eine spürbare und nachhaltige Verbesserung der Kundenorientierung mit sich bringen.

<sup>3</sup> Ebd., S. 43.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 55f.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 4 und S. 119.

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 191-195.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend ebd., S. 48f.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu – sogar mit Bezug zur Versicherungsbranche – schon bei Haller 1986, in: Ebd., S. 44.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu – sogar mit Bezug zur Versicherungsbranche – schon bei Haller et al. 2006, in: Ebd., S. 305f.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu – sogar mit Bezug zur Versicherungsbranche – schon bei Lehmann 1989, in: Ebd., S. 400f.

<sup>11</sup> So etwa bei Moore 1996, in: Ebd., S. 323.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend: Köhne 2024, S. 323-326, und die dort angegebene Literatur.

<sup>13</sup> Vgl. Köhne 2024, S. 444f

<sup>14</sup> Vgl. für viele Sydow 1992; Meffert/Netzer 1997; Evanschitzky 2003, zitiert in: Köhne, *Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft*, Wiesbaden, 2006. Bereits mit Bezug zur Versicherungsbranche: ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Köhne 2024, S. 325.

<sup>16</sup> Vgl. Haller 1986, in: Ebd., S. 341f.

<sup>17</sup> Vgl. ebd., S. 444f.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu: BaFin (Hrsg.), *Big Data trifft auf künstliche Intelligenz*, o.O., o.J., S. 128-134; Clemente/Marano, *The broker model for peer-to-peer insurance: an analysis of its value*, in: GP 2020, S. 457-481.

<sup>19</sup> Vgl. zum Design Thinking bis hierher Lewrick et al. (Hrsg.), *Das Design Thinking Toolkit, Die besten Werkzeuge & Methoden*, München, 2020; Brown et al., *Change by Design, Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt*, München, 2016; [https://de.wikipedia.org/wiki/Design\\_Thinking#cite\\_ref-23](https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking#cite_ref-23), abgerufen am 7.3.2025.

<sup>20</sup> Vgl. zum branchenspezifischen Marketing-Mix Köhne 2024., S. 50-53 und S. 333-562.

<sup>21</sup> So eine aktuelle Umfrage der BaFin vom Mai 2024, zitiert in: Köstler-Messaoudi et al., *Generation Y und Z setzen auf Finfluencer*, in: BaFin-Journal vom 23.09.2024.

<sup>1</sup> Oliver Bäte, Vorstandsvorsitzender der Allianz SE, sprach jüngst davon, dass das Ziel der Allianz sei, sich hin zu einer „Customer Driven Organization“ weiterzuentwickeln; vgl. *Versicherungsjournal* vom 3.3.2025.

<sup>2</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden weitgehend auf Quellenverweise verzichtet und diesbezüglich auf die entsprechenden Angaben in „Köhne, Versicherungsmarketing. Marketing und Vertrieb im Versicherungsunternehmen in Theorie und Praxis, Wiesbaden, 2024“ verwiesen.