

# Studie: Kompetenzlabor

Welche Kompetenzen benötigt die  
Versicherungswirtschaft künftig?



# Studie:

## „Kompetenzlabor – Welche Kompetenzen benötigt die Versicherungswirtschaft künftig?“

### Autoren/innen:

Matthias Kohl, Linda Müller, Thomas Schley,  
Christine Kemmsies, Vesna Kranjčec-Sang

### Kontakt:

#### Dr. Matthias Kohl

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH  
Rollnerstraße 14, 90408 Nürnberg  
Telefon: 0911 / 27779-868  
E-Mail: [kohl.matthias@f-bb.de](mailto:kohl.matthias@f-bb.de)

#### Vesna Kranjčec-Sang

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V.  
Arabellastr. 29, 81925 München  
Telefon: 089 / 922001-832  
E-Mail: [vesna.kranjcec-sang@bwv.de](mailto:vesna.kranjcec-sang@bwv.de)

Erstellt im Auftrag des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V., Nürnberg und München 2016/2017.

## Management Summary

Das Projekt „Kompetenzlabor 2016 – Welche Kompetenzen benötigt die Versicherungswirtschaft künftig?“ des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V., in wissenschaftlicher Begleitung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) zielt darauf ab, Veränderungsszenarien innerhalb der Versicherungswirtschaft zu eruieren, hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten, und auf dieser Grundlage die Auswirkungen auf Tätigkeiten und Kompetenzprofile der Beschäftigten in der Branche zu beurteilen. Auf dieser Basis wurde mit Fokus auf den Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau für Versicherungen und Finanzen (KVF)<sup>1</sup> untersucht, inwieweit bestehende Qualifikationsprofile die zukünftigen Kompetenzanforderungen abdecken.

Ausgehend von einer Literaturrecherche, die aktuelle Trends und Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft herausarbeitete, wurden Interviewleitfragen entwickelt, mit denen Branchenexperten face-to-face, telefonisch oder schriftlich via Online-Befragung konfrontiert wurden. Gefragt wurde nach der Relevanz der ermittelten Trends und den Herausforderungen hinsichtlich Informationstechnologie, Kundenverhalten und -anforderungen sowie Produkten und Produktinnovationen. Die wichtigsten Ergebnisse zu den drei Bereichen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Big-Data-Analytik und das Internet der Dinge werden von den Experten sowohl als die größten Herausforderungen als auch als Bereiche mit dem größten Potenzial identifiziert. Hinsichtlich der Kundenbetreuung gewinnen insbesondere Multikanalfähigkeit und schnelle Reaktionszeit an Bedeutung. Gleichzeitig müssen bisherige Produkte oder Produktgruppen verstärkt individualisiert angeboten werden. Diese adaptiven Produkte zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus, darüber hinaus gibt es eine Entwicklung hin zur ganzheitlichen Betreuung der Kunden. Dementsprechend nehmen die Anforderungen an technisches Wissen, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität hinsichtlich Produktentwicklung, Kundenwünschen und interner Zusammenarbeit zu.

Werden die künftigen Auszubildenden adäquat darauf vorbereitet? Welche Fach-/Methoden- bzw. personalen und sozialen Kompetenzen müssen durch die Ausbildung vermittelt werden und/oder bereits in der Person der Auszubildenden angelegt sein, um Auszubildende bestmöglich auf die künftigen Anforderungen in der Branche vorzubereiten und

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird künftig auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

somit Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu gewährleisten? Im Rahmen einer Expertenbefragung und zweier Experten-Workshops wurden zu diesen Fragen Kompetenzcluster erstellt und ausgehend von einer Definition zukünftiger Mitarbeiterprofile Kompetenzanforderungen beschrieben.

Abschließend wurde an Hand einer Deckungsanalyse ermittelt, inwieweit die beschriebenen Profile und Kompetenzanforderungen in der aktuellen Ausbildungsordnung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen (KVF) abgebildet werden. Die Analyse ergab, dass 42 der 48 künftig notwendigen Teilkompetenzen in der aktuellen Ausbildungsordnung berücksichtigt und durch entsprechende Schwerpunktsetzungen entwickelbar sind. Fünf weitere, IT-bezogene Kompetenzanforderungen, sind aktuell nicht im Berufsbild verortet; der aktuelle Bedarf wird vorwiegend durch die einschlägigen IT-Berufe gedeckt. Die Ausbildung zum KVF nach aktueller Ausbildungsordnung bzw. aktuellem Ausbildungsrahmenplan lässt demnach die Entwicklung der für die identifizierten Tätigkeitsprofile benötigten Kompetenzen zu. Voraussetzung ist jedoch eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der Ausbildung an den Lernorten (z. B. stärkere Einbindung digitaler Lern- und Kommunikationsmedien und neuer Lernformate in die Ausbildung) und eine stärkere Gewichtung überfachlicher und sozial-kommunikativer Kompetenzen bereits im Rekrutierungsprozess sowie ein Konzept für die Entwicklung der in der Ausbildungsordnung nicht verankerten IT-Kompetenzen.

## Inhalt

<b>Management Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Ausgangslage und Problemstellung.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Design der Untersuchung.....</b>	<b>6</b>
2.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	6
2.2 Methodisches Vorgehen.....	7
<b>3 Ergebnisse der Literatur- und Dokumentenanalyse .....</b>	<b>8</b>
3.1 Trends und Herausforderungen.....	9
3.1.1 Herausforderungen durch Finanzpolitik und Kapitalmarkt .....	10
3.1.2 Herausforderungen durch das Kundenverhalten und Kundenanforderungen.....	11
3.1.3 Informationstechnologische Trends und Herausforderungen .....	12
3.1.4 Veränderungen der Produkte und Produktinnovationen.....	13
3.2 Zentrale Auswirkungen der Trends und Herausforderungen .....	14
3.2.1 Auswirkungen auf Beschäftigungsstrukturen .....	14
3.2.2 Veränderungen der Unternehmenskultur, der Organisationsstrukturen und der Geschäftsprozesse .....	15
3.2.3 Veränderte Kompetenzanforderungen und Tätigkeitsprofile .....	16
3.3 Zwischenfazit .....	18
<b>4 Ergebnisse der Feldphase .....</b>	<b>19</b>
4.1 Expertenbefragung .....	19
4.2 Experten-Workshops.....	21
4.2.1 Szenario: Versicherungswirtschaft 2030.....	22
4.2.2 Tätigkeitsprofile 2022.....	24
4.2.3 Kompetenzanforderungen 2022.....	25
<b>5 Ergebnisbewertung und Empfehlungen .....</b>	<b>28</b>
5.1 Deckungsanalyse .....	28
5.2 Handlungsempfehlungen.....	29
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>31</b>

## 1 Ausgangslage und Problemstellung

Die dynamischen technologischen, sozialen und ökonomischen Veränderungsprozesse haben bereits im letzten Vierteljahrhundert zu einem gesellschaftlichen Strukturwandel geführt, der u. a. mit den Begrifflichkeiten Informations-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft in Abgrenzung zur vorherigen industriellen Produktionsgesellschaft gekennzeichnet wird. Hintergrund sind mit dem Label „Megatrends“ behaftete strukturelle ökonomische, soziale und technologische Entwicklungstendenzen, wie z. B. Globalisierung und Informatisierung. Diese haben zu einer gewandelten Wirtschafts- und Marktsituation sowie zur Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien in alle Unternehmensprozesse geführt. Das hat insgesamt eine erhöhte Komplexität der Leistungserstellung zur Folge, auf die Unternehmen mit der Reorganisation ihrer Produktions- bzw. Dienstleistungs-, Arbeitsorganisations- und Managementprozesse reagiert haben.

Diese Entwicklung hat sich durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung aller Lebens- und Arbeitsbereiche weiter beschleunigt – viele Unternehmen und Branchen sehen sich hierdurch einem noch größeren Veränderungsdruck ausgesetzt, wobei aktuell zwar gesellschaftliche und technologische Entwicklungstrends sicht- und prognostizierbar sind, jedoch noch keine eindeutigen Handlungsstrategien vorliegen. Für die Versicherungswirtschaft gehen einzelne Studien von massiven Einschnitten bis zu einem Viertel der Beschäftigungsverhältnisse (vgl. McKinsey & Company 2016) und dem Ende des klassischen Geschäftsmodells der Versicherer zugunsten von FinTechs aus. Andere sehen wiederum auch zukünftig den Bedarf an persönlicher Beratung und Weiterführung des klassischen Versicherungsgeschäfts (vgl. Müller 2016). Insgesamt – soweit der Konsens der bisher vorliegenden Studien – bergen die Themen Digitalisierung, Automatisierung, Internet der Dinge, Big Data, Mobility usw. zwar Risiken für die Branche (z. B. in Bezug auf Innovationsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit im Vergleich zu FinTechs oder InsurTechs), bieten aber auch deutliche Chancen zur Weiterentwicklung (vgl. u. a. 2b AHEAD Think Tank o. J., Bain & Company 2013, I.VW-HSG/Adcubum 2015, Pietzsch/Trost 2015, und Richter 2015). Auch wenn noch kein klares Bild über das Ergebnis vorliegt, werden die Transformationsprozesse in der Versicherungswirtschaft aufgrund von Digitalisierung, Automatisierung und Ablaufoptimierung zu Veränderungen der Geschäftsprozesse, der Aufbau- und Ablauforganisation in den Versicherungsunternehmen und Vertriebseinheiten führen. Daraus resultieren wiederum veränderte Arbeitsaufgaben, Rahmenbedingungen sowie Leistungs- und Qualifikationsanforderungen für Beschäftigte in der Versicherungsbranche.

## 2 Design der Untersuchung

### 2.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel der Studie des Berufsbildungswerks der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V. und des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) war es, die Veränderungsszenarien in der Versicherungsbranche zu beschreiben, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten und anschließend die Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Anforderungsprofile zu beurteilen. Am Beispiel der dualen Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen soll mittels einer Deckungsanalyse geklärt werden, inwieweit das aktuelle Berufsbild die künftig benötigten Kompetenzen abbildet.

Folgende Fragestellungen wurden im Rahmen der Studie untersucht:

1. Wie wirken sich verschiedene Faktoren wie z. B. die zunehmenden Automatisierungs- und Digitalisierungstrends und mit ihnen Big Data/Smart Data auf die Versicherungswirtschaft aus? Wie lassen sich einzelne Faktoren identifizieren, hinsichtlich ihres Einflusses auf die Versicherungsbranche gewichten und voneinander abgrenzen?
2. Welche Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft lassen sich für die identifizierten Faktoren mit einem zeitlichen Horizont von fünf Jahren erwarten?
3. Welche Geschäftsprozesse mit Bezug zu den identifizierten Faktoren lassen sich in den Versicherungsunternehmen und Vertriebsseinheiten definieren, die davon betroffen sein werden?
4. Wie lassen sich die betroffenen Tätigkeitsfelder definieren, in denen aufgrund digitaler Entwicklungstrends entweder Tätigkeiten wegfallen, zunehmen oder Verschiebungen stattfinden?
5. Welche Kompetenzen werden zur Ausübung künftiger Tätigkeiten mit Bezug zu den genannten Veränderungen notwendig sein und wie lassen sich diese definieren?
6. Inwiefern entsprechen die aktuell im Berufsprofil Kaufmann für Versicherungen und Finanzen abgebildeten Kompetenzen dem erforderlichen Kompetenzprofil von morgen (Deckungsanalyse)?

## 2.2 Methodisches Vorgehen

Mittels einer Literatur- und Dokumentenanalyse (Mai – Juli 2016) wurden zunächst zentrale Herausforderungen, Trends und deren Auswirkungen auf die Branche identifiziert und ein Befragungsleitfaden als Grundlage für eine Expertenbefragung (Juli – September 2016) mittels Interviews, einer standardisierten onlinegestützten Befragung und einer Gruppendiskussion entwickelt. Ziel dieser Expertenbefragung war es, die Relevanz der identifizierten Faktoren aus Sicht der individuellen Expertise verschiedener Personen der Versicherungswirtschaft einschätzen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und Ausmaße bewerten zu lassen sowie zukünftig erforderliche Kompetenzen für die Ausbildung und die (teilweise) neuen Arbeitsgebiete im Berufsfeld Kaufmann für Versicherungen und Finanzen zu benennen. Schließlich wurden diese ausformulierten zukünftigen Tätigkeitsbereiche und Kompetenzprofile im Rahmen mehrerer Experten-Workshops (u. a. mit strategischen Entscheidern, Personal- und Ausbildungsleitern aus Versicherungsunternehmen) bewertet und validiert und dienten als Grundlage für eine Deckungsanalyse der zukünftigen beruflichen Anforderungen mit dem aktuellen Berufsbild Kaufmann für Versicherungen und Finanzen (November/Dezember 2016). Die Ergebnisse wurden anschließend ausgewertet und Handlungsempfehlungen auf Basis der Deckungsanalyse formuliert.

### 3 Ergebnisse der Literatur- und Dokumentenanalyse

*„In Märkten, die den ... genannten Trends bereits länger oder stärker ausgesetzt sind als Deutschland, lässt sich beobachten, dass Unternehmen, die unverändert an in der Vergangenheit erfolgreichen Geschäftsmodellen festhalten, drastisch an Performance verlieren und letztendlich vom Markt verdrängt werden.“ (Stange/Reich 2015, 6)*

Die unter dem Begriff „Megatrends“ bekannten gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen wie Globalisierung, Automatisierung, Digitalisierung oder Big Data beeinflussen alle Wirtschaftsbereiche und somit auch die Versicherungswirtschaft. Datenvernetzung und komplexe Datenanalyseverfahren, verändertes Kundenverhalten, Mobilisierung durch Endgeräte, Sensornetze oder neue Geschäftsmodelle stellen einige der zentralen Herausforderungen für die Versicherungsbranche dar. Die zunehmende Relevanz der genannten Faktoren zieht oft Veränderungen der Unternehmenskultur nach sich und wirkt sich somit auf alle Unternehmensbereiche aus (vgl. 2b AHEAD ThinkTank o.J., Wissmann et al. 2016). Digitalisierung bietet dabei Chancen, birgt aber auch Risiken, wie beispielsweise disruptive Startups, kurzlebigere Geschäftsmodelle, Investitionsrisiken oder Abwertung des Expertentums.

Die Versicherungsbranche, die eher als „Innovationsmuffel“ (Lucke/Heinze 2015, 247) gilt, ist aufgrund der genannten Entwicklungen vielfältigem Veränderungsdruck ausgesetzt. Die aktuellen Entwicklungen sind sichtbar, gleichzeitig ist aber noch unklar, welche konkreten Auswirkungen diese auf die Versicherungswirtschaft haben werden. Die aktuellen Prognosen diesbezüglich gehen weit auseinander. Während einige Studien vom Ende des klassischen Geschäftsmodells der Versicherer zugunsten von InsurTechs ausgehen und mit massiven Einschnitten bis von zu einem Viertel der Beschäftigungsverhältnisse rechnen (McKinsey & Company, 2016), glauben wiederum andere an das Weiterbestehen der klassischen Geschäftsmodelle und einen konstant bleibenden Bedarf an persönlicher Beratung (vgl. Müller 2016).

Für die Versicherer kommen diese neuen und zu überwindenden Hürden der Globalisierung und Digitalisierung zu den aktuellen Herausforderungen aus dem Bereich Finanzpolitik und Kapitalmarkt, wie z. B. Niedrigzinsphase oder die steigende Regulierung, hinzu. In diesem Kontext ist ggf. eine neue Unternehmensstrategie gefragt, welche zu Veränderungen und Verschiebungen der Geschäfts- und Tätigkeitsbereiche führt und neue Anforderungs- und Kompetenzprofile erzeugt (vgl. Stange/Reich 2015, 3 f.).

Im Folgenden werden ausgewählte zentrale Einflussfaktoren, die mittels einer Literatur- und Dokumentenanalyse identifiziert werden konnten, zusammengefasst dargestellt.

### 3.1 Trends und Herausforderungen

Die folgenden Abschnitte gehen auf zentrale Trends und Herausforderungen, insbesondere der Digitalisierung, ein. Des Weiteren werden die möglichen Auswirkungen dieser auf die Versicherungsbranche erläutert.

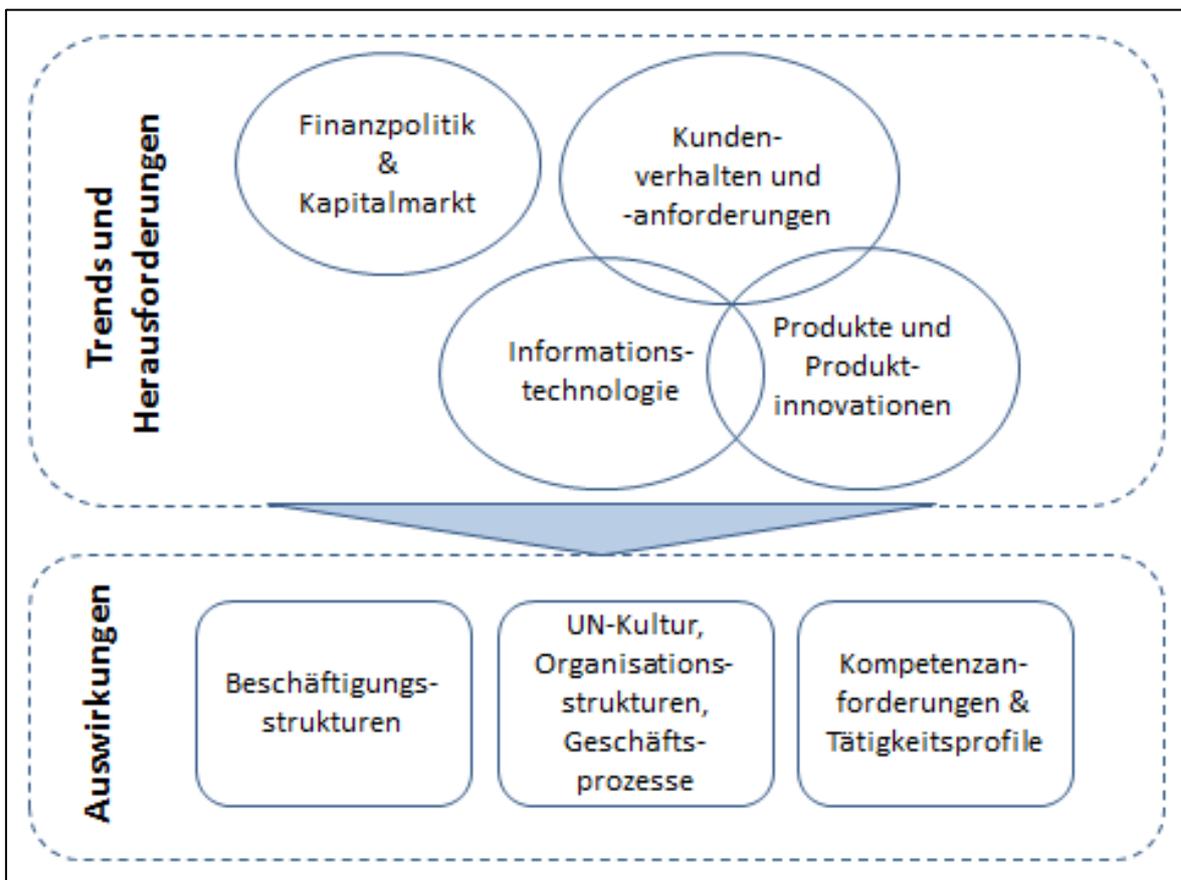


Abbildung 1: Strukturelle Übersicht (eigene Darstellung)

### 3.1.1 Herausforderungen durch Finanzpolitik und Kapitalmarkt

*„In Summe lässt sich festhalten, dass die deutschen Versicherungsunternehmen einerseits klaren Wachstumschancen, andererseits aber auch fundamentalen Existenzrisiken gegenüberstehen. Der sich hieraus ergebende Veränderungsdruck nimmt eine bislang unbekannte Dimension an und führt zu einer wachsenden Verunsicherung vieler Führungsteams.“ (Stange/Reich 2015, 6)*

Nach jahrelanger Stabilität im Versicherungswesen steht die Versicherungsbranche dramatischen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, veränderten Kapitalmarktbedingungen und zunehmender Regulatorik gegenüber, die es neben den massiven Änderungen des Kundenverhaltens und disruptiven Wettbewerbern zu bewältigen gilt (vgl. Stange/Reich 2015, 3).

Hinsichtlich der Finanzpolitik prägen die Schlagworte „**Renditeverfall**“ und „**Niedrigzinsumfeld**“ die aktuellen Herausforderungen. Die Kapitalmarktzinsen bleiben zumindest mittelfristig auf einem niedrigen Niveau. Ferner sind Sparziele privater Haushalte, aufgrund eingeschränkter Verfügbarkeit alternativer Anlagemöglichkeiten, zunehmend schwerer zu erreichen. Insbesondere aber bei den Alterssicherungssystemen ist von einem zunehmenden Bedarf aufgrund der demografischen Entwicklung auszugehen (vgl. Stange/Reich 2015, 4 f.; Wissmann et al. 2016, 22 ff.).

„Die in den letzten Jahren bereits massiv gestiegene **Regulierung** wirkt als zusätzlicher Katalysator für sinkende Renditen in Folge eines erhöhten Risikokapitalbedarfs (Aufsichtssystem Solvency II) sowie sinkender Vertriebsproduktivitäten und steigender Haftungsrisiken für Vermittler und Versicherer (IMD2, PRIIPs, Provisionsdeckel)“ (Stange/Reich 2015, 5, Hervorhebung T. S.; vgl. Wissmann et al. 2016, 24). Stange und Reich (2015, 5) schließen auch für den deutschen Markt langfristig Provisionsverbote und Produktstandardisierungen nicht aus, wie sie in den Niederlanden, Australien, Indien oder China zu beobachten sind.

In der Kundenwahrnehmung, die durch das Internet zunehmend schneller und umfassender beeinflusst wird, werden **Sinnhaftigkeit und Berechtigungen von Versicherungsprodukten** – medial unterstützt – in Frage gestellt (Stange/Reich 2015, 5).

Das Risiko des Markteintritts neuer, möglicherweise **disruptiver Mitbewerber**, führt zur Minimierung des traditionellen Profit-Pools klassischer Versicherungsunternehmen. Neben Fin-/InsureTechs werden auch immer wieder mögliche Eintritte von Internetgiganten wie Google, Amazon und Co. diskutiert. Diese Unternehmen nutzen massiv die Neuerungen der Digitalisierung und haben in diesem Feld einen deutlichen Vorteil gegenüber

der traditionellen Versicherungswirtschaft – insbesondere aufgrund des Wissensvorsprungs bzgl. Data-Mining und Social Media (vgl. Stange/Reich 2015, 6).

### 3.1.2 Herausforderungen durch Kundenverhalten und Kundenanforderungen

*„Der digital-vernetzte Kunde ist bereits Realität – und äußerst anspruchsvoll: Er erwartet Fairness und Wertschätzung, hohe Servicequalität und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis. Er möchte personalisierte, maßgeschneiderte Angebote und erwartet in der Kommunikation kurze Reaktionszeiten – und dies alles unabhängig von Zeit, Raum, Kanälen und Endgeräten.“ (Cebulsky/Günther 2015, 141)*

In der Versicherungswirtschaft hat sich das Kundenverhalten bei der Informationsbeschaffung, dem Vertragsabschluss und der Schadensmeldung geändert, da immer mehr Versicherungsnehmer auf digitale Angebote zurückgreifen (vgl. Cebulsky/Günther 2015, 141; Pietsch/Trost 2016, 10). Sie nutzen dabei Suchmaschinen, Vergleichsportale und soziale Netzwerke sowie – sofern angeboten – Apps von Versicherungsunternehmen und sogenannten InsureTechs (z. B. AppSichern, G24 BergWinter, BeRelaxed). Um auf diese Entwicklung adäquat und kundengerecht reagieren zu können, bedarf es in der Versicherungswirtschaft struktureller Veränderungen, beispielweise bei den Geschäftsprozessen, und im Produkt- und Servicebereich. Dies ist mit zusätzlichem Investitions- und Organisationsaufwand verbunden. Der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht gleichzeitig **Prozessoptimierung** und Effizienzsteigerung. Ein Potential zur Kostenreduktion wird beispielsweise in der zeitnahen Schadensmeldung per App-Übermittlung gesehen (vgl. Pietsch/Trost 2016, 10).

**Eine interaktive Gestaltung von Kundenbeziehungen und Kundenkommunikation** wird immer wichtiger. Im Kontext der **Multikanalfähigkeit** „muss zu jedem Zeitpunkt ein passender Kanal für jeden Kunden innerhalb jeder Stufe der Wertschöpfungskette bereitgestellt werden, um keine Kunden zu verlieren“ (Cebulsky/Günther 2015, 143). Neben der Multikanalfähigkeit erwarten die Kunden **schnelle Reaktionszeiten** sowie hohe **Bearbeitungsgeschwindigkeit**.

Ein kompletter Transfer der Kommunikation auf digitale Kanäle wäre aber der falsche Schluss. Digitale und analoge Kanäle müssen zu einem „**Omnikanal**“ verschmelzen, denn Kunden wollen weiterhin alle Möglichkeiten der Kommunikation nutzen (ebd., 145 f.).

Für die Kunden ist insbesondere Datentransparenz, Datensicherheit sowie Souveränität über die eigenen Daten wichtig. Dabei kann auf die zunehmende Bereitschaft (insbesondere jüngerer Kunden) aufgebaut werden, **personenbezogene Informationen** frei zu teilen, wenn dies einen Preisvorteil oder einzigartigen Nutzen mit sich bringt (ebd., 144).

### 3.1.3 Informationstechnologische Trends und Herausforderungen

*“Künftig gilt: Wer die Daten hat, definiert die Regeln.” (2b AHEAD ThinkTank o.J., 16)*

Um zentralen Themen wie Datengewinnung und -nutzung, Datenschutz, Weiterentwicklung von Standardisierungs- und Automatisierungsprozessen, Mobilisierung („mobile first“) oder Cyber Security gerecht zu werden, sind hohe Investitionserfordernisse hinsichtlich der **IT-Infrastruktur** notwendig. Dabei ergibt sich ein permanenter Wettlauf mit innovativen oder disruptiven Startups (FinTechs, InsureTechs) hinsichtlich der Geschwindigkeit, Agilität und Innovation.

In Bezug auf eine Big-Data-Strategie wird für die Versicherungsbranche die Arbeit mit einheitlichen Plattformen und Datenbanken im Innen- und Außendienst sinnvoll, um auch die Frage nach einer zweckmäßigen Vernetzung von Daten und Informationen zu beantworten. Die Rekrutierung externer Talente sowie das Lernen von und Zusammenarbeiten mit anderen Branchen (z. B. Banken, eCommerce) könnten strategische Mehrwerte bieten (2b AHEAD ThinkTank, o.J.; Pietsch/Trost 2015, 14 ff.). „Die digitale Revolution stellt hohe Anforderungen an die IT-Systeme und Geschäftsprozesse der Anbieter: Die Vielzahl der **smarten Sensoren und Geräte** will korrekt integriert und verwaltet werden, die traditionellen Kommunikationskanäle sind um die neuen Social Media Kanäle zu erweitern, und die stetig steigende Datenmenge ist sicher zu transportieren, zu speichern und korrekt und gewinnbringend zu analysieren. Die Integration moderner Technologien wie Cloud Services, In-Memory-Datenbanken und Big Data Applikationen in die bestehenden IT-Infrastrukturen schafft die Voraussetzungen für die Entwicklung solch innovativer digitaler Kundenservices“ (Schneider 2015, 12).

Im Kontext der Datengewinnung ist es sinnvoll, Postings in sozialen Netzwerken, Online-Käufe, die Nutzung von Apps und Gadgets als Trigger zu nutzen, um den Versicherungsbedarf des Kunden frühzeitig zu erkennen und anzusprechen. Bei der Einhaltung des rechtlichen Rahmens können sowohl die Versicherungsunternehmen, als auch die Vertriebseinheiten Daten unbedenklich nutzen. Bereits die Bestandsdaten im eigenen Unternehmen, die häufig in „Datensilos“ unverknüpft gespeichert sind, bringen geldwerte Vorteile, bleiben aber laut einer KPMG-Studie derzeit bis zu 85 % ungenutzt (Cebulsky/Günther 2015, 144). Ein Kernthema der Digitalisierung ist, die unvorstellbare Menge an Daten nicht nur zu speichern, sondern nutzbringend auszuwerten. Dies wird unter den Begrifflichkeiten **Big Data, Data-Mining & Advanced Analytics** diskutiert.

Bei der Nutzung digitaler Kanäle ist besonders auf die **Datensicherheit** und den **Datenschutz** zu achten, da das Misstrauen der Kunden sich nicht nur gegen Hacker und Cyberkriminelle, sondern auch gegen Unternehmen und Staaten richtet.

**Mobile digitale Assistenzsysteme** werden mit diversen App-Möglichkeiten zunehmend die portablen Geräte erobern. „Im Kern werden die Assistenzsysteme genutzt, um die ‚multioptionale Orientierungslosigkeit‘ einer Datenmenge, die der Mensch nicht mehr selbständig zu Informationen, Wissen oder Handlungsempfehlungen verarbeiten kann [und/oder möchte, T.S.], handhabbar zu machen und Entscheidungen, die von Experten getroffen bzw. vorgeschlagen werden“ (2b AHEAD ThinkTank, o.J., 12) anzureichern, bzw. zu hinterfragen. Das Internet der Dinge könnte für diese Systeme die notwendigen nutzergenerierten Entscheidungsdaten liefern, die beispielsweise per Fitnessdaten und Gesundheits-Apps (Gesundheit & Fitness) oder Fahrtenschreiber und Fahrtenbuch-Apps (GPS-Daten) übermittelt werden (2b AHEAD ThinkTank o.J.).

Im Zuge der Digitalisierung ist zudem das **Wissensmanagement** der Organisation weiter auszubauen und insbesondere hinsichtlich der neuen Themenschwerpunkte zu pflegen. Ziel muss es sein, Wissen (im Sinne interpretierter bzw. bewerteter Informationen) schneller, transparenter, agiler und flexibler zu teilen (Pietsch/Trost 2015, 22).

### 3.1.4 Veränderungen der Produkte und Produktinnovationen

Die Produktveränderungen und die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit sind in allen Sparten bemerkbar, insbesondere bei der Sachversicherung sowohl im Privat- als auch im Gewerbekundenbereich. Die Konzeption von Produkten für den **Multi-Access-Vertrieb** wird als notwendig angesehen, wobei der Schwerpunkt beim Ausbau des digitalen Vertriebsweges liegt (vgl. Pietsch/Trost 2015, 11). Ein bloßer Transfer konventioneller Produkte auf die digitalen Absatzwege ist wenig zielführend. Bisher funktionieren auf mobilen Medien diejenigen Produkte sehr gut, die wenige Seiten Vertragstext benötigen. Am kleinen Smartphone-Bildschirm möchte niemand unübersichtliches Kleingedrucktes lesen. Problematisch sind zudem Produkte, bei denen die Güte der Kaufentscheidung vom Kunden nicht oder nur mit erheblichem Aufwand beurteilt werden kann. Hier spielen Verantwortung und Transparenz eine zentrale Rolle, will man diese Produkte auf den mobilen Markt bringen (vgl. Heinze/Thomann 2015, 150).

**Adaptivität** von Technologie und Produkten wird als zentraler Erfolgsgarant gesehen. Insbesondere die unmittelbare Prognose von Kundenwünschen auf Basis der Daten aus Social-Media Plattformen gilt hier als Wettbewerbsvorteil (2b AHEAD ThinkTank o.J., 20). Dadurch wird ein effektiveres zielgruppen-, und bedarfsspezifisches Marketing möglich, was sich besonders für **Micro- und Kurzzeitversicherungen (situative Versicherungen)** eignet (Wissmann et al. 2016, 25). Diese werden zunehmend von der jüngeren Generation nachgefragt. „Die spontane Absicherung eines neu erworbenen Smartphones und der schnelle Abschluss einer Krankenversicherung für den spontanen Wochenend- oder Ski-

Trip via App sind nur einige Beispiele, die den Bedarf und die Chancen für die Zukunft erkennen lassen“ (Guß 2015, 39).

Das „**Internet der Dinge**“, d. h. die Kommunikation von Geräten untereinander über das Internet, in Verbindung mit der freizügigen Datenbereitstellung wird bei der Produktentwicklung ebenso zunehmend wichtig. Dazu zählen zum Beispiel die Nutzung von Fitness oder Fahrtenbuch-Apps in Verbindung mit Smart-Watches, Smartphones oder Armbändern sowie der Einbau von Fahrtenschreibern in Kraftfahrzeuge (vgl. das Produkt „Drive like a girl“ des Telematik-Versicherers *Insure The Box*; Cebulsky/Günther 2015, 142). So ermöglichen „Telematik-Systeme ... neue pay-per-use oder pay-how-you-drive Tarifmodelle basierend auf dem individuellen Fahrprofil“ (Schneider 2015, 12).

Auch **neue Produkte** müssen für die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, generiert werden. Dazu gehören bspw. Cyber-Versicherungen zur Absicherung von mit der Digitalisierung verbundener Risiken.

Aufgrund der Innovationsgeschwindigkeit und Flexibilität von Startups müssen Versicherer die **Entwicklungsgeschwindigkeit** kundenoptimierter Produkte erhöhen. Durch die Etablierung einer angemessenen IT-Infrastruktur und die Nutzung von verfügbaren Daten sollte dies erreichbar sein. Dabei fordern Kunden zunehmend ein **Mitspracherecht** (2b AHEAD ThinkTank o.J., 14). Sie möchten beispielsweise **eigene Ideen in die Produkt- und Serviceentwicklung** einbringen können (vgl. 2b AHEAD ThinkTank, o.J. 14 ff.).

## 3.2 Zentrale Auswirkungen der Trends und Herausforderungen

### 3.2.1 Auswirkungen auf Beschäftigungsstrukturen

*„Jeder vierte Versicherungsjob steht auf der Kippe.“ (Hecking 2016)*

Laut einer Studie von McKinsey sei aufgrund der Digitalisierung und der damit verbundenen Automatisierung in den nächsten zehn Jahren **jeder vierte Arbeitsplatz in Gefahr** (Hecking 2016; Johansson & Vogelsang 2016). Besonders betroffen seien Arbeitsplätze im operativen Geschäft, u. a. in der Verwaltung (ca. 50 %) und der Schadensabwicklung (ca. 30 %). Die Produktentwicklung, das Marketing und der Sales Support sollen am wenigsten betroffen sein (ca. 1 %) (ebd.). Auch Gold (2016, 20) weist auf den Umstand des überproportionalen Beschäftigungsabbaus im Bereich einfacher Tätigkeiten (Nischenarbeitsplätze) hin. Bei Fachkräften und Spezialisten könne hingegen ein Zuwachs verzeichnet werden. Hinzu kommen die Probleme „alternder“ Belegschaften und der fehlenden Nachwuchskräfte. Die Einschätzungen basieren weitestgehend auf Expertenmeinungen – konkrete, belastbare Zahlen gibt es derzeit nicht. Ferner sind die Einschätzungen dahingehend zu relativieren, da die zunehmende Digitalisierung zwar die Anzahl der Vermitt-

ler im Außendienst reduzieren könnte, gleichzeitig allerdings der Bedarf an digitaler Präsenz von Vermittlern steigen würde (vgl. Hopfner/Gold/Hohenadl/Schikora 2016, 6). Darüber hinaus werden auch neue Betätigungsfelder im Bereich agiler Software-Entwicklung (beispielsweise automatisierte Betrugserkennung), Internetsicherheit und Datenschutz, „Connectivity“ sowie „advanced analytics“ (Big Data; Data-Mining) entstehen.

Ferner soll die **Bedeutung der Projektarbeit** weiter zunehmen, so dass der 2b AHEAD ThinkTank (o.J., 3 ff.) prognostiziert, dass immer mehr Menschen als „Projektarbeiter“ alle zwei bis drei Jahre das Projekt und das Unternehmen wechseln könnten. Dadurch bekommen die Themen Arbeitgeberattraktivität, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung einen größeren Stellenwert. Die Organisation der Mitarbeiter in Projekten würden den Unternehmen zudem mehr Möglichkeiten bieten, flexibel auf zum Teil kurzlebige Trends reagieren zu können (vgl. Hopfner/Gold/Hohenadl/Schikora 2016, 6 ff.).

Auch die **Flexibilisierung der Arbeitszeiten** wird unter Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben neu überdacht werden müssen. „Insbesondere die Mitarbeiter der jüngeren Generation erwartet eine hohe Flexibilität ihres Arbeitgebers auch dahingehend, private Aktivitäten im Betrieb und dienstliche Aufträge zu Hause erledigen zu dürfen. Der Großteil der Arbeitnehmer sucht heute aktiv Flexibilität und wünscht individuelle Lösungen“ (Hopfner/Gold/Hohenadl/Schikora 2016, 10). Hierzu gehört auch die Option, mobil arbeiten zu können (Telearbeit).

### 3.2.2 Veränderungen der Unternehmenskultur, der Organisationsstrukturen und der Geschäftsprozesse

*„Der technologische Wandel beschleunigt alle Prozesse von der Produktentwicklung über den Vertrieb bis hin zur Schadenregulierung. Die Digitalisierung stellt zudem ganze Geschäftsmodelle infrage und setzt Versicherungsunternehmen unter hohen Innovationsdruck.“ (Cebulsky/Günther 2015, 141)*

**Konservative Organisationsstrukturen**, zu denen traditionelle Kulturen, geringe Orientierung an Kundenbedürfnissen, fehlendes oder unzureichendes Expertenwissen, sowie eine unzureichende IT-Infrastruktur zählen, werden als größte Hürde für den Fortschritt der Digitalisierung angesehen (Pietsch/Trost 2015, 13). Die bisher angesprochenen Herausforderungen verändern auch Strukturen und Prozesse von Organisationen bzw. verlangen die Weiterentwicklung von Organisationen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Die Digitalisierung bietet hierzu verschiedene Möglichkeiten, die Veränderungen zu unterstützen und zu beschleunigen und die Verschlinkung und Automatisierung voranzutreiben (vgl. Hopfner/Gold/Hohenadl/Schikora 2016, 5).

Eine **Optimierung von Geschäftsprozessen** kann „als wesentlicher Erfolgsfaktor der Versicherungswirtschaft verstanden [werden], da ein Produkterlebnis nur im Leistungsfall an den Kunden erbracht werden kann“ (Rischave & Buck-Emden 2015, 434). Zentraler Fokus muss hierbei auf der Servicequalität, der Geschwindigkeit und der Interaktion mit dem Versicherer liegen (vgl. ebd.).

Allgemeine Handlungsempfehlungen für das Management lassen sich wie folgt zusammenfassen (2b AHEAD ThinkTank o.J., 21 f.; Cebulsky/Günther 2015, 147; Pietsch/Trost 2015, 30):

- Öffnung für neue Herausforderungen
- Innovation durch Inspiration mittels zahlreicher formeller und informeller Quellen
- Entscheidung zur Verankerung der Verantwortung (beispielweise durch „Chief Digital Officers“)
- Kooperation und Kollaboration mit relevanten Partnern zur Steigerung des Kundennutzens (attraktive Gesamtlösungen bieten)
- Handeln – „Fast Track“-Optionen zum kostengünstigen und parallelen Testen und Evaluieren von Ideen, Optionen und Geschäftsmodellen aufbauen und nutzen
- Datentransparenz und Datenhoheit für den Kunden schaffen, Vertrauen aufbauen und sicherstellen
- Mittels Management-Systemen für Innovationen, adaptive Produkte und Services entwickeln (mehrdimensionaler Innovationsansatz)
- Attraktiver Arbeitgeber für innovative Köpfe werden
- Mit Daten Werte schaffen (Alleinstellungsmerkmale, genuiner Kundennutzen).

### 3.2.3 Veränderte Kompetenzanforderungen und Tätigkeitsprofile

*„Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird die Arbeit in Industrie 4.0 an alle Beschäftigten deutlich erhöhte Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsanforderungen stellen. Darüber hinaus wird den Arbeitnehmern ein sehr hohes Maß an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation abverlangt.“ (Promotorengruppe 2015 zitiert nach Uni Bremen 2016, 25)*

Für **Beschäftigte in der Versicherungsbranche** wird zukünftig der Fokus immer weniger auf der Wissens- oder Routinearbeit liegen, sondern viel stärker auf umfassenden Handlungs- und Problemlösekompetenzen. Da die digitale Vernetzung wenig greifbar und sichtbar ist, wird ein hohes Abstraktionsniveau und Hintergrundwissen verlangt, um die Prozesse durchdringen und dadurch selbstständig steuern und gestalten zu können (Uni Bremen 2016, 25 f.). Aufgrund der Vernetzung in allen Bereichen werden die Mitbestim-

mungs- und Mitverantwortungsmöglichkeiten von Fachkräften weiter zunehmen. Eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung ermöglicht es ferner, der Entwertung des Expertentums entgegenzuwirken (vgl. Hopfner/Gold/Hohenadl/Schikora 2016, 7 f.).

Im Rahmen der Studie zu Industrie 4.0 (Uni Bremen 2016, 86 f.) konnten Kompetenzanforderungen identifiziert werden, von denen besonders die generellen, arbeitsbezogenen und informationstechnischen Kompetenzen auch für andere Branchen relevant sind:

- Optimierung von Abläufen
- Lesen und Bewerten von Daten
- Nutzen von Datensicherung bei Prozessabläufen
- Nutzen von Daten zur Optimierung bei Prozessabläufen
- Nutzen von Wissens- und Dokumentationssystemen
- Kooperation und Kommunikation im Team
- System-Know-how für die Optimierung der Prozesse nutzen
- Entscheidungen treffen, verantworten
- Nutzen von Datenbanken
- Nutzen von digitalisierten Netzwerken
- Beteiligung an Programmierungsvorgängen
- Nutzen von Cloud-Computing

*„Der Versicherungsmanager von morgen braucht Sachwissen in Big Data und Mobiler Technologie, Multi-Access-Kompetenz und Connectivity-Verständnis, sowie die Begeisterungsfähigkeit für neue Technologien.“  
(Pietsch/Trost 2015, 8)*

Aus der Befragung von Pietsch und Trost (2015, 18 ff.) gehen als neue Anforderungen für **Führungskräfte** hervor, dass diese Offenheit und Experimentierfreude für Innovationen, Risikobereitschaft für Veränderungen, eine hohe Affinität für Zukunftstechnologien und Erfahrungen mit digitalen Multikanalstrategien mitbringen sollten. Ferner ist eine konsequente Ausrichtung des Handelns an den Kundenwünschen und -bedürfnissen gepaart mit visionärem Denken und analytischen Fähigkeiten gefragt. Aufgrund der Wichtigkeit sozialer Netzwerke werden die Kompetenzen zur zielgerichteten Kommunikation, zum Aufbau und zur nachhaltigen Pflege von Netzwerken als weitere zentrale Faktoren angesehen.

### 3.3 Zwischenfazit

Die verschiedenen Trends und Herausforderungen, welche sich aktuell auf die Versicherungswirtschaft auswirken, sind stark wechselseitig miteinander vernetzt. So hat das veränderte Kundenverhalten auf die Produkte und die Produktinnovation ebenso Einfluss wie auf die Geschäftsprozesse. Lösungsansätze in einem Bereich eröffnen Chancen für andere Felder, in denen Entwicklungsbedarf herrscht. Wird beispielsweise die IT-Infrastruktur ausgebaut und Datengewinnung und -auswertung betrieben, hat dies Vorteile für die Optimierung von Geschäftsprozessen ebenso wie für die Generierung von Produktinnovationen bezüglich kundenspezifischer Versicherungslösungen. Demnach bietet die Digitalisierung, wie oben beschrieben, verschiedene Chancen und Risiken zugleich. Die daraus abzuleitenden Handlungen sind entsprechend der individuellen Unternehmensziele zu gestalten.

In Bezug auf die konkreten Auswirkungen auf Kompetenzanforderungen und Tätigkeitsprofile in der Versicherungswirtschaft fehlen bisher gesicherte Erkenntnisse und Einschätzungen von Experten. Ziel der im Folgenden dargestellten Feldphase war es daher, Veränderungen im Zuge von relevanten Entwicklungen wie Digitalisierung, Automatisierung oder Ablaufoptimierung für die Versicherungswirtschaft zu beschreiben und gemeinsam mit Branchenexperten deren Auswirkungen auf Tätigkeitsbereiche und Anforderungsprofile zukünftiger Beschäftigter zu bewerten.

## 4 Ergebnisse der Feldphase

### 4.1 Expertenbefragung

Im Nachgang der Literaturrecherche und als Grundlage bzw. inhaltliche Vorbereitung der geplanten Expertenworkshops wurden im Projektzeitraum insgesamt 31 Personen (Vorstände, Führungskräfte, Ausbildungs- und Personalverantwortliche, Inhaber von Versicherungsagenturen, Referenten für Zukunftsthemen) befragt. Ziel dieser Expertenbefragung war es, die Relevanz der identifizierten Faktoren aus Sicht der individuellen Expertise verschiedener Personen der Versicherungswirtschaft einschätzen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und Ausmaße bewerten zu lassen. Die Ergebnisse lieferten die Grundlage für die Entwicklung möglicher (Zukunfts-)Szenarien.

Hierzu wurden Experteninterviews (telefonisch und face-to-face; N = 5), eine Online-Befragung (N = 17) sowie eine Gruppendiskussion (N = 9) durchgeführt.<sup>2</sup> Zu den zentralen Themenblöcken zählten Trends und Herausforderungen bzgl. Informationstechnologie, Kundenverhalten und Kundenanforderungen, Produkte und Produktinnovationen.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Relevanz der **Herausforderungen im informationstechnologischen Bereich** wird schon jetzt als sehr hoch eingeschätzt. Jedoch verzeichnen das „Internet der Dinge“ und „Big Data Analytik“ die größten Zuwächse, beziehungsweise hier liegt das größte Entwicklungspotenzial. Ein befragter Experte meinte dazu: „Im Bereich Big Data liegt sicherlich das größte Potenzial für die Versicherungswirtschaft, weil wir in der Theorie Kenntnis von unglaublich vielen, spannenden Daten des Kunden haben. Wir machen nur aktuell sehr wenig daraus.“

---

<sup>2</sup> Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Datenspeicherung erfolgte pseudonymisiert, d. h. der Name des Experten konnte nicht in Verbindung mit den Daten gebracht werden. Die Anonymisierung der Daten erfolgt im Anschluss an die Transkription (Löschung der Interviewaufnahme; Transkription ohne Nennung von Namen und Organisationen).

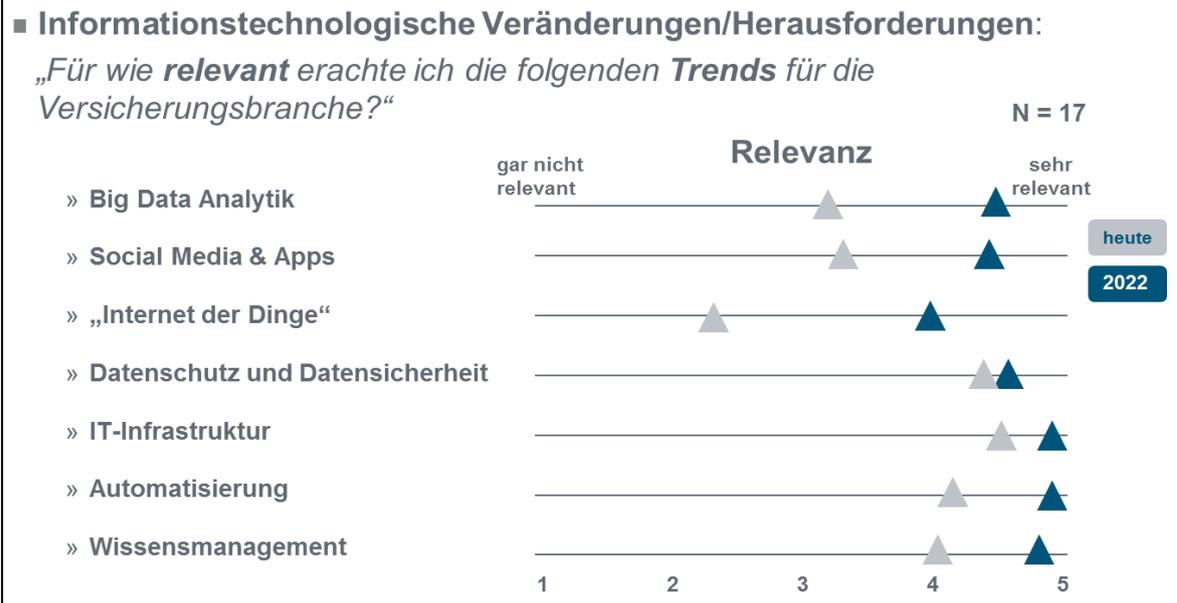


Abbildung 2: Relevanz informationstechnologischer Veränderungen (eigene Darstellung)

Werden die **Veränderungen in Bezug auf Kundenverhalten und Kundenanforderungen betrachtet**, fallen die größten Relevanzveränderungen vor allem hinsichtlich der Reaktionszeit und der Multikanalfähigkeit auf. Die Meinung eines befragten Experten lautet: „Multi-Channel heißt unsere Zukunft. Alles muss schnell und fehlerfrei gehen und einfach sein.“

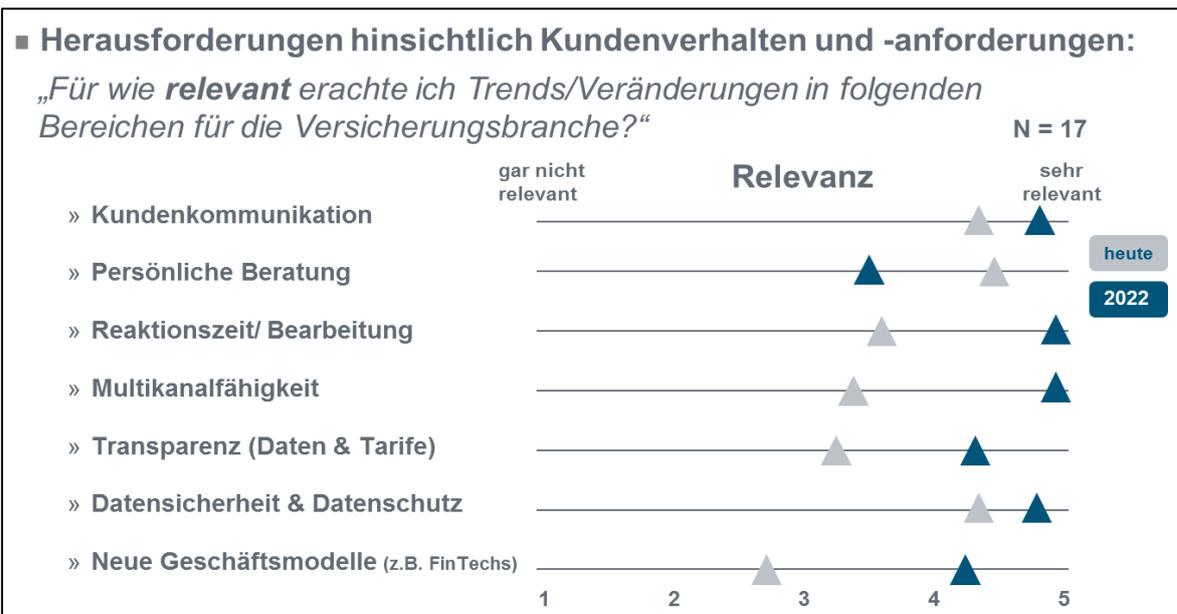


Abbildung 3: Relevanz der Herausforderungen bei Kundenverhalten/-anforderungen (eigene Darstellung)

Bei den **Produkten und Produktinnovationen** zeigt sich die größte Veränderung in der verhaltensabhängigen Tarifierung. Damit ist laut einem Befragten der Ansatz gemeint,

„mit dem Kunden gemeinsam durchs Leben zu gehen und positiv besetzt zusammenzuarbeiten.“ Das Produktangebot wird sich verändern und wachsen. Und damit zusammenhängend: „Wir brauchen eine neue **Flexibilität** in den einzelnen Produkten, weil Lebensläufe nicht mehr so starr sind wie in der Vergangenheit.“

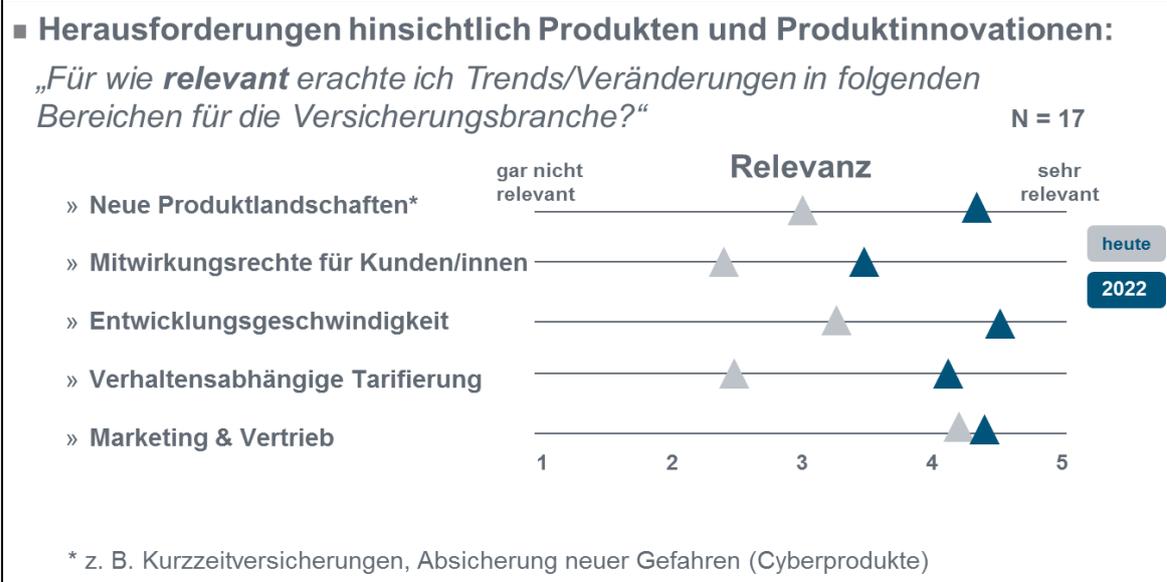


Abbildung 4: Relevanz der Herausforderungen bei Produkten/Produktinnovationen (eigene Darstellung)

## 4.2 Experten-Workshops

Basierend auf den oben skizzierten Auswertungen wurde in zwei Experten-Workshops nach der aktuellen Bedeutung der identifizierten Entwicklungen gefragt sowie nach deren Relevanz in der Zukunft. Darüber hinaus wurden die Auswirkungen der Entwicklungen auf die Tätigkeiten in der Branche diskutiert und Kompetenzen erarbeitet, die die Mitarbeiter von morgen benötigen.

Das Ergebnis war **ein Szenario der Versicherungswirtschaft 2030**, das als Grundlage für weitere Überlegungen hinsichtlich der Ausgestaltung der dualen Ausbildung diente:<sup>3</sup> Anschließend wurden mit Blick auf das Jahr 2022 **neue Tätigkeitsprofile** beschrieben und diesen **48 künftig notwendige Kompetenzen** zugeordnet.

<sup>3</sup> Um neben den mittelfristigen Branchenveränderungen (Szenarien für das Jahr 2022 aus der Expertenbefragung) auch die langfristigen Veränderungen angemessen berücksichtigen zu können und die Szenarienvielfalt nicht einzuschränken, wurde bei den Experten-Workshops als Projektionszeitpunkt das Jahr 2030 gewählt. Für die Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen wurde mit dem Jahr 2022 ein mittelfristiger Zeithorizont gewählt, den es in den Ausbildungs- und Rekrutierungsaktivitäten bereits jetzt zu berücksichtigen gilt.

#### 4.2.1 Szenario: Versicherungswirtschaft 2030

- Die Entwicklung geht weg von Versicherungsprodukten hin zu „Erlebniswelten“ für den Kunden. Diese werden von Playern der Versicherungswirtschaft oder alternativ von Wettbewerbern aus anderen Branchen (z. B. IT-Plattformanbietern wie Amazon, Google, Facebook) angeboten. Die „Erlebniswelten“ werden zunehmend digital mithilfe verschiedener Plattformen angeboten und entwickeln sich thematisch rund um die versicherungsrelevanten Bereiche wie Mobilität, Gesundheit, Altersvorsorge oder Smart Home.
- Die künftige Vertriebsform hängt von den zukünftig etablierten Geschäftsmodellen ab. Sollten sich beispielweise die Wettbewerber aus den anderen Branchen im Versicherungsgeschäft zunehmend etablieren und zu den Hauptanbietern der Erlebniswelten werden, bleibt den Versicherungsunternehmen nichts anderes übrig, als die Versicherungsleistungen „zuzuliefern“. Bei dieser Konstellation würde sich der Vertrieb für die Versicherungsunternehmen verstärkt in Richtung B2B Geschäft entwickeln.
- Sollten die Versicherungsunternehmen nach wie vor die Schnittstelle zu den Kunden besetzen und Plattformen mit Erlebniswelten selbst anbieten, bleibt im Vertrieb das aktuelle B2C Modell bestehen.
- Tangible Versicherungsdienstleistungen, welche zum Beispiel den Kfz-Bereich sowie kurzfristige, situative Versicherungen abdecken, bedürfen weitgehend keiner Beratung und können im Internet oder über andere Kanäle erworben werden. Non-tangibler, abstrakter Versicherungsschutz, wie beispielsweise die Altersvorsorge oder die Berufsunfähigkeit, ist weiterhin auf die persönliche Beratung angewiesen. Im Rahmen der Beratung sollen Kunden motiviert werden, Vorsorge zu treffen. Die Beratung, die vollständig auf die Kundenbedürfnisse eingestellt ist (schnell, ganzheitlich und vor allem medial gesteuert – was bedingt, dass auch der IT-Bereich großen Veränderungen unterliegt), erfolgt je nach Bedarf, maschinell oder – sofern erforderlich – persönlich, dann motivierend und umfassend. Assistenzsysteme oder ggf. Beratungsroboter könnten an Bedeutung zunehmen und den Beratungsprozess unterstützen.
- Eine wichtige Rolle werden die Daten der Kunden spielen. Diese werden für Versicherungsunternehmen zum zentralen Asset und ermöglichen die Entwicklung neuer Dienstleistungen, wie individuell auf den Kunden zugeschnittene Kommunikation und hypothesengetriebene Datenanalysen für situationsbezogene Dienst-

leistungen und Cross-Selling. Die Datenanalyse könnte mittel- bis langfristig durch KI-getriebene, selbstlernende Systeme erfolgen.

- Noch unklar ist die Bedeutung des Datenschutzes, hier sind sowohl Szenarien mit verschärften Datenschutzbestimmungen als auch auf Kundenwünschen beruhende Szenarien mit geringeren Anforderungen denkbar.
- Die Strukturen in den Versicherungsunternehmen werden sich verändern, Hierarchien werden abgebaut, Führung wird zu Coaching. Mit Blick auf die beschriebenen Veränderungen bedarf es zukünftig verstärkt der Arbeit in Netzwerken und mit Partnern (sowohl intern als auch extern). Linienaufgaben werden abnehmen, die Arbeit wird verstärkt projektbezogen und agil organisiert. Die Beschäftigten arbeiten zeitlich flexibel in interdisziplinären Teams.

#### 4.2.2 Tätigkeitsprofile 2022

Zu dem oben skizzierten Szenario wurden anschließend für Beschäftigte in der Versicherungsbranche Tätigkeitsprofile für das Jahr 2022 entwickelt. Der Fokus lag auf den Tätigkeiten, die aktuell/künftig von Kaufleuten für Versicherungen und Finanzen ausgeübt werden.

Profile	Beschreibungen
<b>Systembetreuer</b>	Der Systembetreuer arbeitet an der Schnittstelle zwischen Fachabteilungen/Kunden und der IT. Er kennt die Anforderungen von Fachabteilungen und Kunden und transportiert diese angemessen in die Informationstechnologien. So initiiert er bspw. Automatisierungsprozesse für seinen Fachbereich, arbeitet mit der IT an der Entwicklung von Automatisierungssystemen, testet diese, nimmt sie ab und entwickelt sie weiter. Er muss folglich eine hohe IT-Affinität aufweisen und benötigt eine gewisse IT-Kompetenz. Gleichzeitig besitzt er gute Kenntnisse über Betriebsprozesse und ist versicherungsfachlich versiert. Für das Tätigkeitsprofil wird ein hoher Bedarf prognostiziert.
<b>Fachspezialist</b>	Der Fachspezialist ist künftig für komplexe, anspruchsvolle, nicht automatisiert abwickelbare Fälle zuständig. Das Profil setzt eine hohe Fachlichkeit voraus. Im Rahmen der dualen Ausbildung muss dafür weiterhin ein großer Praxisbezug und intensives Coaching angeboten werden. Eine Spezialisierung in den betreffenden Bereichen ist zusätzlich vonnöten.
<b>Kundenbetreuer</b>	Der Kommunikator ist für die Kundenbetreuung zuständig. Das Profil setzt eine generalisierte Ausbildung, ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Spaß im Umgang mit Menschen voraus. Kernkompetenzen sind zudem Multikanalfähigkeit und eine hohe Medienaffinität. Die Szenarien der zukünftigen Tätigkeiten – ob trivial oder komplex – können unternehmensabhängig sein und bestimmen dann die Anforderungen an die Fachkenntnisse.
<b>Kundenberater Vertrieb (B2C)</b>	Der Kundenberater berät zu wichtigen Lebensthemen (Gesundheit, Vorsorge etc.) und übernimmt die Rolle eines Lebenscoaches. Er beherrscht alle Beratungskanäle, wobei der konkrete Kanal zum konkreten Anlass seitens des Kunden gewählt wird. Des Weiteren koordiniert er das Dienstleistungsangebot und arbeitet in Netzwerken. Durch die Netzwerke mit anderen Dienstleistern ist er in der Lage, das gesamte Dienstleistungsspektrum abzudecken, ohne dass die gesamte Expertise direkt bei ihm angesiedelt werden muss. Für Profile wie Makler für Gewerbe/Industrie, Spezialist für Firmenkunden wird weiterhin ein hoher Bedarf prognostiziert, während nebenberufliche Versicherungsvermittler, Quereinsteiger ohne adäquate Ausbildung und Versicherungsvermittler mit geringem Kundenkontakt zukünftig weniger nachgefragt werden.

Tabelle 1: Tätigkeitsprofile 2022 für den Kaufmann für Versicherungen und Finanzen

### 4.2.3 Kompetenzanforderungen 2022

Neben der Ausformulierung neuer Tätigkeitsfelder bzw. -profile war es Ziel der beiden Experten-Workshops, für die beschriebenen Profile zukünftig notwendige Kompetenzen zu definieren. Aufgebaut wurde hierbei auf den 2010 im Entwicklungsprojekt „Kompetenzbasierte Ausbildungsordnung“ entlang der damaligen Handlungsfelder im Beruf Kaufmann für Versicherungen und Finanzen erarbeiteten Kompetenzbeschreibungen (vgl. o. V. 2011).<sup>4</sup> Insgesamt konnten so den vier ausbildungsberufsrelevanten zukünftigen Tätigkeitsprofilen insgesamt 48 Kompetenzen zugeordnet werden:

Kompetenzdimension	Tätigkeitsprofile			
	S	K	V	F
<b>Fachkompetenz (Wissen)</b>				
A1. Logik von technischen Systemen verstehen und deren Wirkungsweise beschreiben können	x			
A2. Funktionsweise von Algorithmen erklären können	x			
A3. IT-Grundlagen kennen, Aufbau und Funktionsweise von IT-Architektur verstehen	x			
A4. Gewichtung, Verfügbarkeit und Typen von Daten kennen	x			
A5. Anforderungen des Datenschutzes und der Datensicherheit benennen (z. B. im Zusammenhang mit Social Media) und deren Bedeutung für die Branche erklären können	x	x	x	
A6. Ganzheitliche Datenlage des Kunden identifizieren und dessen Bedarf analysieren können		x	x	
A7. Mögliche Schadenereignisse in Bezug auf Industrie 4.0 benennen und deren Folgen beschreiben können (technisches Wissen)				x
A8. Breites Produktwissen abrufen können: - Produktwissen, Dienstleistungswelten - Vertriebskenntnisse (Vertriebswege kennen)		x	x	
A9. Vertieftes versicherungsfachliches Wissen abrufen können (hohe Fachlichkeit, auch bei Spezialfällen und bspw. im gewerblichen Geschäft)				x
A10. Unterschiedliche Fachgebiete, Funktionen, Prozesse kennen	x		x	

<sup>4</sup> Die Handlungsfelder im Beruf Kaufmann für Versicherungen und Finanzen wurden im Rahmen des Entwicklungsprojekts „Kompetenzorientierte Ausbildung“ von Vertretern des BWV Bildungsverbands, Sozialpartnern und BIBB erarbeitet.

Kompetenzdimension	Tätigkeitsprofile			
	S	K	V	F
und verstehen				
<b>Fachkompetenz (Fertigkeiten)</b>				
B1. Intelligent in technischen Systemen agieren und neue Technologien anwenden können	x	x	x	
B2. Automatisierte Prozesse (beispielsweise Fehlerursachen) verstehen, anwenden und überwachen können	x		x	
B3. Datenschutzbestimmungen anwenden und Sensibilität verfügbarer Daten bewerten		x	x	
B4. Kaufmännisches Verständnis haben, Auswirkungen auf Kennzahlen verstehen, Kenntnisse in Rechnungswesen haben	x		x	x
B5. Vertragswesen, rechtliche Grundlagen kennen		x	x	
B6. „Verkaufskompetenz“		x	x	
<b>Sozialkompetenz</b>				
C1. Serviceorientiert und beratungskompetent agieren	x	x	x	x
C2. Sich in den Kunden hinein versetzen können, Empathie vermitteln, Wertschätzung für den Kunden zeigen	x	x	x	x
C3. Kundenzentriert denken und handeln	x	x	x	
C4. Ganzheitlich beraten (bspw. ohne Spartenbezug)		x	x	
C5. Adäquat und situationsgerecht kommunizieren und argumentieren		x	x	x
C6. (Neue) Medien zur Kommunikation verantwortlich, situations- und zielgruppengerecht nutzen, um auf allen von Kunden gewünschten Kommunikationskanälen (per Telefon, im Chat, in sozialen Netzwerken, mit Videoberatung) angemessen zu kommunizieren		x	x	
C7. Bereichsübergreifend, teamorientiert und weniger hierarchisch in heterogenen Gruppen zusammenarbeiten, Netzwerke und Schnittstellen kennen und einbinden	x			
C8. Komplexe Vorgänge analysieren und verstehen, transparent und verständlich darstellen und argumentativ vertreten können	x	x	x	x
<b>Methodenkompetenz</b>				
D1. Instrumente der Informationsbeschaffung selbstständig und sachgerecht für die eigenständige Recherche anwenden können	x	x	x	x

Kompetenzdimension	Tätigkeitsprofile			
	S	K	V	F
D2. Vielfalt verfügbarer Informationen differenzieren, kritisch bewerten und situativ richtig einsetzen können	x	x	x	x
D3. Neue Arbeitsmethoden und -modelle einsetzen	x	x		
D4. Prozesse planen, umsetzen, überwachen und steuern	x		x	
D5. Projekte managen und mitgestalten	x			
D6. Mit komplexen Sachverhalten umgehen	x	x	x	x
D7. Daten analysieren, auswerten und Zusammenhänge erkennen	x		x	
D8. Probleme analysieren und lösen	x	x	x	x
D9. Spezifische und genau auf Kunden individuell zugeschnittene Lösungen entwickeln		x	x	x
<b>Personale Kompetenz</b>				
E1. In der Betriebsorganisation agil denken und handeln	x			x
E2. Strategisch denken	x			
E3. Flexibel und mobil sein (gedanklich, zeitlich, räumlich)	x	x	x	
E4. Bereit sein, sich zu verändern	x	x	x	x
E5. Zusammenhänge schnell erfassen	x	x	x	x
E6. Schnell und auch disruptiv eigene Entscheidungen treffen können, ggf. Regeln hinterfragen		x	x	x
E7. Offen, experimentierfreudig sein	x	x		
E8. Feedback geben und zulassen	x	x	x	x
E9. Kreativ sein, neue Ideen entwickeln	x		x	x
E10. Motiviert sein	x	x	x	x
E11. Mutig und neugierig sein (auch auf neue technische Entwicklungen)	x		x	
E12. Mit Stress umgehen können		x	x	x
E13. Eigene Weiterbildungsmöglichkeiten planen und sich weiterbilden	x	x	x	x
E14. Erzielte Ergebnisse reflektieren, ggfs. nach Lösungen suchen	x	x	x	x
E15. Selbstständig sein, Eigeninitiative und Eigenverantwortung zeigen	x	x	x	x

S = Systembetreuer

V = Kundenberater Vertrieb (B2C)

K = Kundenbetreuer

F = Fachspezialist

Tabelle 2: Kompetenzanforderungen nach Tätigkeitsprofilen 2022

## 5 Ergebnisbewertung und Empfehlungen

### 5.1 Deckungsanalyse

Im Nachgang der oben beschriebenen Rechercharbeiten und Experten-Workshops wurde vom Projektteam analysiert, wie hoch der Deckungsgrad der künftig notwendigen Kompetenzen mit der aktuellen Ausbildungsordnung des Berufs Kaufmann für Versicherungen und Finanzen ist. Die Analyse ergab, dass 42 der 48 künftig als relevant bewerteten Kompetenzen bereits in der aktuellen Ausbildungsordnung grundsätzlich verankert sind und über thematische Aktualisierungen und neue Schwerpunktsetzungen entwickelt werden können. Fünf weitere Kompetenzanforderungen, die aktuell nicht in der Ausbildungsordnung (AO) aufgeführt sind, sind IT-spezifisch, die sechste ist im Bereich der personalen Kompetenzen angesiedelt:

Neue IT-spezifische Kompetenzen	Aktuelle AO	Tätigkeitsprofile			
		S	K	V	F
IT1. Logik von technischen Systemen verstehen und deren Wirkungsweise beschreiben können (A1)	-	x			
IT2. Die Funktionsweise von Algorithmen erklären können (A2)	-	x			
IT3. IT-Grundlagen kennen, Aufbau und Funktionsweise von IT-Architektur verstehen (A3)	-	x			
IT4. Gewichtung, Verfügbarkeit und Typen von Daten kennen (A4)	-	x			
IT5. Automatisierte Prozesse (bspw. Fehlerursachen verstehen, anwenden und überwachen können) (B2)	-	x		x	

S = Systembetreuer

V = Kundenberater Vertrieb (B2C)

K = Kommunikator

F = Fachspezialist

Tabelle 3: IT-spezifische Kompetenzanforderungen nach Tätigkeitsprofilen 2022 (nicht in der aktuellen AO zum Beruf Kaufmann für Versicherungen und Finanzen verankert)

Die Abdeckung dieser zukünftig relevanten IT-spezifischen Kompetenzen kann in den Versicherungsunternehmen über unterschiedliche Handlungsstrategien sichergestellt werden. Hierfür kommen bspw. die Ausbildung in IT-Berufen, IT-spezifische Zusatzqualifikationen für Auszubildende im Ausbildungsberuf Kaufmann für Versicherungen und

Finanzen oder Ausbildung des akademischen Fachpersonals über passgenau zugeschnittene (duale) Studiengänge bzw. Rekrutierung vom Arbeitsmarkt in Betracht.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Struktur und Inhalte der aktuellen Ausbildungsordnung für den Kaufmann für Versicherungen und Finanzen bereiten gut auf die aktuellen bzw. künftigen Tätigkeitsprofile in der Versicherungswirtschaft vor. Eine umfangreiche Anpassung des Berufsbildes erscheint kurzfristig nicht zwingend notwendig. Gleichzeitig wurden im Rahmen des Kompetenzlabors einige Bereiche identifiziert, bei denen Handlungsbedarf besteht:

- Digitalisierung führt zu Verschiebungen bei den Tätigkeitsschwerpunkten und Arbeitsformen: Datenverknüpfung und -analyse auf allen Ebenen, multikanalfähige Kundenansprache, teamübergreifende und interdisziplinäre Projektarbeit sowie ein solides Wissensmanagement werden in der Versicherungsbranche unabdingbar. Um Auszubildende auf diese Anforderungen adäquat vorzubereiten, bedarf es neuer Lehr- und Lernformate, welche die digitalen Entwicklungen berücksichtigen und noch stärker auf die Methoden-, Sozial- oder Personalkompetenzen abzielen. Dafür sind ggf. zusätzliche Investitionen in die IT-Infrastruktur und die mediale Entwicklung sowie gut geschultes und erfahrenes Ausbildungspersonal vonnöten. Unterstützende Materialien, Handlungsempfehlungen sowie Qualifizierungsangebote für das Ausbildungspersonal können den Einsatz neuer Lehr- und Lernmedien im Ausbildungsalltag unterstützen.
- Die für einen Teil der künftigen Tätigkeitsprofile als notwendig identifizierten Kompetenzen sind in der aktuellen Ausbildungsordnung nicht abgebildet und betreffen hauptsächlich spezifische IT-Kenntnisse. Die Vermittlung von IT-Inhalten wird aktuell je nach Unternehmensbedarf durch unterschiedliche Insellösungen abgedeckt. Die Abdeckung durch IT-Zusatzmodule o.ä. stellt eine der Optionen dar. Diese Lösung erfordert ggf. eine Umstrukturierung einzelner Ausbildungsabschnitte, die Schaffung von Zusatzqualifikationen bzw. ggf. die Vermittlung der Inhalte im Anschluss an die Ausbildung. Eine branchenweit tragfähige Lösung könnte die Etablierung von bedarfsorientierten, modular aufgebauten Qualifizierungsangeboten darstellen. Deren zeitliche, inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung ist nach Bedarf und in Abstimmung mit der Branche zu entwickeln.
- Die Projektergebnisse lassen eine steigende Relevanz personaler Kompetenzen erkennen, die nicht oder nur zum Teil Gegenstand einer beruflichen Ausbildung sein können. Da diesbezügliche Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Aus-

bildung begrenzt sind, bedarf es künftig einer verstärkten Berücksichtigung der personalen Kompetenzen bereits bei der Rekrutierung der Auszubildenden (und Fachkräfte). Entsprechend angepasste Assessmentverfahren (auch Online-Assessments mit Recruitment-Elementen) können dazu beitragen, diese Kompetenzen bei der Auswahl der Auszubildenden zu identifizieren und zu bewerten. Handlungsempfehlungen zum Rekrutierungsprozess bzw. die Entwicklung und Anwendung passender Rekrutierungstools können Unternehmen helfen, passende Nachwuchskräfte zu finden und zu sichern.

Die identifizierten Handlungsfelder dienen als Grundlage für Maßnahmen und Qualifizierungsaktivitäten, die der BWV Bildungsverband zusammen mit der Branche konzipiert und umsetzt, um eine bedarfsgerechte, moderne und zukunftsorientierte duale Ausbildung für die Versicherungswirtschaft zu gewährleisten.

## Literaturverzeichnis

### Zitierte Quellen:

- 2b AHEAD ThinkTank (o. J.): Handout: Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft.
- Ambacher, N., Knapp, D. & Jánszky, S. G. (2014): Trendstudie Versicherungen 2020: Kunden, Werte, Produktchancen. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig, veröffentlicht am 14.4.2014. Online:  
<http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-versicherungen-2020/> (15.6.2016).
- Cebulsky, M. & Günther, J. (2015): Der digitale Versicherungskunde: anspruchsvoll, vernetzt und mobil. . In: C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, A. Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilien Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg, 141-148.
- Gold, M. (2016): Fachkräfte auf dem Prüfstand. Die neue Verantwortung des unternehmerischen Mittelbaus bei den Versicherern. Versicherungswirtschaft Nr. 1, Januar.
- Goram, M. (2015): Strategischer Nutzen der automatisierten Auswertung von Kundenmeinungen in der Versicherungswirtschaft. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 52(2), 277–287. DOI 10.1365/s40702-015-0127-3.
- Guß, D. (2015): Zum Geleit: Dem Kundenverhalten angepasste Verkaufswege. In: C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, A. Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilien Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg, 37-41. DOI 10.1007/978-3-662-43782-7\_6.
- Hecking, M. (2016): Jeder vierte Versicherungsjob steht auf der Kippe. Manager magazin. Online: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/mckinsey-jeder-vierte-versicherungsjob-steht-auf-der-kippe-a-1073797.html> (25.1.2016).
- Heinze, J. & Thomann, M. (2015): Wenn der Versicherer mitreist – Die Barrieren des digitalen Handels über mobile Endgeräte und Wege zur Steigerung der Konsumentenakzeptanz. In: C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, A. Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilien Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg, 149-160.
- Hopfner, S., Gold, M., Hohenadl, T. & Schikora, P. (2016): Grünbuch „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. (AGV Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland) München.
- Lucke, S. & Heinze, J. (2015): Kaufanreize durch Nachhaltigkeit schaffen – Potentialanalyse von Cause-Related Marketing für Versicherungs-Apps. In: C. Linnhoff-Popien,

- M. Zaddach, A. Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg, 247-254.
- McKinsey & Company (Hg.) (2016): Automating the insurance industry. Online: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/automating-the-insurance-industry> (21.5.2016).
- Müller, R. (2016): Digitalisierung erfordert eine gute Außendienstorganisation. In: VersicherungsJournal Deutschland 2016. Nachricht aus Vertrieb und Marketing vom 7.4.2016.  
Online: [www.versicherungsjournal.de/artikel\\_druckversion.php?Nummer=125367](http://www.versicherungsjournal.de/artikel_druckversion.php?Nummer=125367) (7.4.2016).
- ohne Verfasser (2011): Handlungsfelder im Beruf Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Pietsch, C./Trost, M. (2015): Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft - Auswirkungen der Digitalisierung/Industrie 4.0 auf die Profile von Führungskräften in der Versicherungsbranche.
- Richter, C. (2015): Digitalisierung und Kundenzentrierung in der Versicherungswirtschaft – Was Kunden wollen, was Versicherte tun und warum das noch nicht zusammenpasst! Vortrag auf dem SAP Forum für Versicherer am 20. April 2015 in Bonn.  
Online: [www.sapevent.de/landingpagesfr/Manager/uploads/1441/FS01\\_Richter\\_Accenture\\_d1.pdf](http://www.sapevent.de/landingpagesfr/Manager/uploads/1441/FS01_Richter_Accenture_d1.pdf) (23.5.2016).
- Rischave, R. & Buck-Emden, R. (2015): Process-Mining in der Assekuranz. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 52(3), 433–443. DOI 10.1365/s40702-015-0137-1.
- Schneider, R. (2015): Finanzindustrie im Umbruch: Digitalisierte Services für Versicherungskunden. In: C. Linnhoff-Popien, M. Zaddach, A. Grahl (Hg.): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobilen Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg, 11-15.
- Stange, A. & Reich, N. (2015): Die Zukunft der deutschen Assekuranz: chancenreich und doch ungewiss. In: Zimmermann G. (Hg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. (Springer) Wiesbaden, 3-9.
- Uni Bremen (2016): Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der M+E Industrie. Eine bayme vbm Studie.  
Online: [https://www.baymevbm.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2016/Downloads/baymevbm\\_Studie\\_Industrie-4-0.pdf](https://www.baymevbm.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2016/Downloads/baymevbm_Studie_Industrie-4-0.pdf) (7.4.2016).

Wissmann, M., Knipper, M., Tillmann, U., Mittelbach, K., Wiechers, R., Genth, S. & Wiener, K. (2016): Die Erwartungen der Wirtschaft für 2016. Zeitgespräch. In: Wirtschaftsdienst 96(1), 7-25. DOI: 10.1007/s10273-016-1920-5.

### Weitere analysierte Literatur und Dokumente

Althuntas, M. & Uhl, P. (2015): Industrielle Exzellenz in der Versicherungswirtschaft. Bestimmung der Industrialisierungsreife in einer zunehmend digitalisierten Welt. (Springer Gabler) Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-12033-7.

Ambacher, N., Knapp, D. & Jánszky, S. G. (2014): Trendstudie Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Changeprozesse. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig, veröffentlicht am 14.4.2014.

Online: <http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-versicherungen-2020/> (15.6.2016).

Bain & Company (Hg.) (2013): Versicherungen: Die digitale Herausforderung, München. Online: [http://www.bain.de/Images/BainBrief\\_Versicherungen\\_Die-digitale-Herausforderung\\_FINAL.pdf](http://www.bain.de/Images/BainBrief_Versicherungen_Die-digitale-Herausforderung_FINAL.pdf) (19.5.2016).

BWV (2004a): Zukunftswerkstatt Versicherung - Die Versicherungswirtschaft im Jahr 2010. Ein Szenario aus dem Jahr 2004. Präsentation.

BWV (2004b): Zukunftswerkstatt Versicherung 2004. Dokumentation der Ergebnisse.

BWV (2004c): Zukunftswerkstatt Versicherung 2004. Präsentation.

Diehl, J. (2016): Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft. Präsentation an der Fachlehrertagung am 27.4.2016.

Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl A. (2015): Marktplätze im Umbruch. Digitale Strategien für Services im Mobil Internet. (Springer) Berlin & Heidelberg.

Pfeiffer, S., Lee, H., Zirnic, C. & Suphan, A. (2016): Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025. (VDMA) Frankfurt am Main.

PwC (2015a): Insurance 2020 & beyond: Necessity is the mother of reinvention. Online: <http://www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/assets/pwc-insurance-2020-and-beyond.pdf> (23.6.2016).

PwC (2015b): Insurance 2020 & beyond: Reaping the dividends of cyber resilience. Online: <http://www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/assets/reaping-dividends-cyber-resilience.pdf> (23.6.2016).

Spatz, G. & Paul, U. (2015a): Die Zukunft der Vermittlerschaft in der digitalisierten Welt - aus Sicht der Versicherungsunternehmen. Einführungsvortrag an der agv Personalleiter Tagung 2015.

- Spatz, G. & Paul, U. (2015b): Die Zukunft der Vermittlerschaft in der digitalisierten Welt - aus Sicht der Versicherungsunternehmen. Ergebnisse der Arbeitsgruppe. agv Personalleiter Tagung 2015.
- Stettes, O. (2015): Fachkräftesicherung in der digitalisierten Wirtschaft Auswirkungen auf Kompetenzprofile, berufliche Bildung und Personalentwicklung. Präsentation. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Swiss Re (2014): Digitaler Vertrieb von Versicherungen: Eine stille Revolution. Sigma Nr. 2/2014.
- Telekom Shareground (2015): Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen. Online: <https://www.telekom.com/static/-/285820/1/150902-Studie-St.-Gallen-si> (23.6.2016).
- Uni St. Gallen (2015): Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. Herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG, St. Gallen.
- Versicherungsjournal (2016): Digitalisierung erfordert eine gute Außendienst-Organisation. Online: [http://www.versicherungsjournal.de/artikel\\_druckversion.php?Nummer=125367](http://www.versicherungsjournal.de/artikel_druckversion.php?Nummer=125367) (7.4.2016).
- Vogeno, T. & Czaya, D. (2015a): Digitalisierung im Vertrieb aus Sicht der Vermittler. Einführungsvortrag an der agv Personalleiter Tagung 2015.
- Vogeno, T. & Czaya, D. (2015b): Digitalisierung im Vertrieb aus Sicht der Vermittler. Ergebnisse der Arbeitsgruppe. agv Personalleiter Tagung 2015.
- Wolter, M. I., Mönning, A., Hummel, M. u. a. (2015): Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. IAB Forschungsbericht 8/2015. Online: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0815.pdf> (23.6.2016).
- Zimmermann, G. (2015): Change Management in Versicherungsunternehmen. (Springer) Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-05974-3. DOI 10.1007/978-3-662-43782-7.
- Unveröffentlichtes Dokument (2011): Handlungsfelder im Beruf Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen.