



T E C H N O L O G I E

# TECHNOLOGIE **GESTALTET** EXPERIENCE BUSINESS

Interview mit [Dr. Daniel Besendorfer](#), Mitglied des Vorstands,  
verantwortlich für Customer Platforms, Allianz Technology SE

#### Worin besteht der Markenkern der Allianz?

**Dr. Besendorfer:** Im Vertrauen unserer Kunden. Um Vertrauen zu erwerben und jeden Tag neu zu verdienen, ist Kundennähe die zentrale Voraussetzung. Interessant ist, dass sich trotz der digitalen Transformation an dieser Tatsache in den vergangenen Jahrzehnten nichts verändert hat. In der Diskussion wird oft der Eindruck erweckt, als sei im digitalen Zeitalter durch neue Technologien alles auf den Kopf gestellt. Dem ist überhaupt nicht so.

#### Warum?

Auch heute ist die zentrale Herausforderung die Interaktion mit dem Kunden. Die findet aber durch innovative Technologien heute auch auf neuen Kanälen statt. Das Bild der Allianz ist maßgeblich vom Allianz-Vertreter geprägt. Fahren wir durch deutsche Städte und Dörfer, sehen wir bis heute flächendeckend die Schilder von Allianz-Agenturen. Zu einem Dorf gehören Kirche, Wirtshaus, Supermarkt, Bäcker, Metzger und die Allianz-Vertretung. Der Allianz-Vertreter war und ist bis heute Teil des örtlichen Netzwerkes. Oft engagiert im lokalen Fußballverein, im Tennisclub, bei der Freiwilligen Feuerwehr oder im Schützenverein. Der Vertreter war immer integraler Bestandteil der Kundenerfahrung vor Ort. Wie stellt sich das heute dar? In Deutschland gibt es über 8000 Allianz-Vertreter. Die

meisten von ihnen nutzen heute auch Social Media, um den Kontakt zu ihren Kunden auszubauen und Geschäft zu machen. Sie sind also Teil des lokalen Netzwerkes und Mitglied einer digitalen Community.

**Neben der klassischen Interaktion Kunde-Vertreter tritt die Allianz heute auch über ihre Portale und Apps in direkte Interaktion mit dem Kunden.** Der nutzt digitale Wege, weil er das Bedürfnis hat. Der Kunde hat einen Pain Point und will, dass ihm geholfen wird. Nur ruft er beispielsweise das Angebot seiner Versicherung nicht nur beim Vertreter ab, sondern auch über ein Portal. Ganz egal, ob er nach einem Produkt sucht oder einen After-Sales-Service in Anspruch nehmen will. Dabei muss der Kunde das gleiche positive Kundenerlebnis haben, wie er es vom Vertreter-Kontakt gewohnt ist. Es gilt also, den persönlichen Kontakt zum Kunden mit digitalen Services zu verknüpfen. Damit sind wir wieder beim Markenkern. Ganz gleich wie wir interagieren – die Menschen müssen Vertrauen in die Allianz haben, und wir müssen nahe am Kunden sein.

#### Ersetzt die Technologie den Menschen?

Noch vor zehn Jahren wurde der Einsatz von Technologie insgesamt sehr konfrontativ diskutiert. Die Prämisse war ganz genau: Technologie ersetzt Menschen. Ich sehe es aber eher, dass der Mensch die Technologie und die Technolo-



„**BESONDERE  
KUNDENNÄHE  
SCHAFFEN**“

Dr. Daniel Besendorfer

gie den Menschen ergänzt. Diese Beziehung ist immer ein Zusammenspiel. Die Allianz hat große Investitionen getätigt, um Technologie zur Unterstützung der Menschen in den Einsatz zu bringen. Heute gibt es Apps auf Tablets, die eine völlig neue Tiefe bei der individuellen Angebots-erstellung ermöglichen. **Die Beratung ist dynamisch und berücksichtigt die konkreten Kundendaten und -bedürfnisse. Zugleich lassen sich Marktdaten und Entwicklungsszenarien einpflegen. Der Mensch erklärt und die Technologie liefert das konkrete Angebot. So wird die Produktberatung sehr personenbezogen und das Angebot extrem individualisiert. Das ist für den Kunden ein Mehrwert.**

**Neue und innovative Technologien stehen allen Anbietern auf dem Markt zur Verfügung. Kann der Einsatz von Technologie dann im Wettbewerb überhaupt ein Differenzierungskriterium sein?**

Heute investieren wir in die digitale Interaktion. Es gilt, die persönliche Betreuung und digitale Services intelligent miteinander zu verbinden. Auch wenn technologische Lösungen allen Anbietern grundsätzlich zur Verfügung stehen, ist am Ende des Tages doch die Frage entscheidend, wie die Technologie ganz konkret genutzt wird. Unternehmen können die gleiche Anwendung kaufen oder entwickeln, aber ganz unter-

schiedlich einsetzen. Die Erfahrungen, die die Allianz im Web- und App-Bereich gemacht hat, sprechen da eine ganz deutliche Sprache. Für den Kunden und für den Erfolg technischer Anwendungen kommt es entscheidend auf die Convenience an sowie wie zielgenau und individuell der Inhalt ist. Die Intelligenz besteht darin, neue Technologien effizient einzusetzen. Dabei ist die Technologie am Ende nicht der Treiber für das Geschäft. Im Gegenteil. Das Geschäft muss der Treiber sein und die Technologie unterstützt den Erfolg. Der Anbieter muss also seine Prozesse hinterfragen, und die Technologie ist dann der Enabler, der die Umsetzung möglich macht.

**Dazu muss das Business aber auch verstehen, welche technologischen Möglichkeiten überhaupt zur Verfügung stehen, um im Experience Business den Prozess zu designen?**

Sicher. Seit einigen Jahren bieten wir unserer Führungsebene IT-Literacy-Programme. Dahinter steht ein funktionsagnostischer Ansatz. Das Management muss das Bewusstsein haben, was heute technisch möglich ist. Es muss verstehen, was der Kunde erwartet. In diesem Bereich investieren wir massiv. **Auf der anderen Seite sind es aber auch die Erfahrungen aus dem täglichen Geschäftsprozess, die den Einsatz von Technologie prägen. Ein Prozess, der online zugänglich ist und beispielsweise zum Abschluss einer privaten**

**Entscheidend für die Customer Experience ist, wie wir uns Daten zunutze machen und wie wir in der Abfrage Merkmale statistisch einschätzen.**

**Krankenversicherung führen soll, darf nicht 80 Gesundheitsfragen vorsehen.** Ein solches Design führt unweigerlich zu einer hohen Abbruchrate. Also muss sich der Anbieter Gedanken machen, wie die Anzahl der Fragen so weit wie möglich verringert werden kann, ohne die versicherungstechnisch notwendige Informationsgewinnung zu gefährden. Auch in diesem Punkt wird die Allianz ihrem Führungsanspruch gerecht und designt funktionale Prozesse, die der Kunde als angenehm empfindet. Entscheidend für die Customer Experience ist, wie wir uns Daten zunutze machen und wie wir in der Abfrage Merkmale statistisch einschätzen. Es verlangt viel Fachkompetenz und Arbeit, bis ein Fragenkatalog von 80 auf rund zehn Fragen reduziert werden kann. Das Thema Business und Technology wird also in einer einzigartigen Art und Weise zusammengeführt. Auf der Technologie-Seite gibt es Business-Know-how und Empathie dafür, das Thema im Dialog zu betrachten. Auf der Business-Seite findet gleichzeitig ein Enablement statt, um die technologischen Möglichkeiten zu verstehen. Dadurch entsteht eine Schnittstelle, die den Business-Prozess technologiegestützt im Interesse des Kunden optimiert. Das ist die eigentliche Voraussetzung für die Diffe-

renzung durch Technologie. Wir als Allianz Technology sehen eine unserer Aufgaben darin, das Verständnis für die Einsatzmöglichkeiten von Technologie im Business und damit diese Schnittstelle zu stärken.

**Ticken die Märkte im globalen Wettbewerb unterschiedlich?**

Die Allianz-Gruppe ist in extrem heterogenen Märkten präsent. Diese haben unterschiedliche Entwicklungsstände, Preisniveaus und Bedarfsstrukturen. **Auch wir haben trotz unseres Anspruches nicht auf allen Märkten die gleiche Marktposition. Zudem ist die technologische Aufnahmebereitschaft beispielsweise in asiatischen Märkten wesentlich höher als in Europa.** So ist das Bezahlen über das Mobiltelefon in Indien selbst beim Gemüsehändler völlig normal. In Deutschland wäre das derzeit schwer vorstellbar. Gleichzeitig werden in Indien so gut wie keine Versicherungen online abgeschlossen, weil die Kunden solche Geschäfte nur im persönlichen Gespräch tätigen. Wir haben es global in jedem Markt mit einer mehrdimensionalen Matrix zu tun. Die Intelligenz eines Anbieters besteht darin, in dieser Matrix die passende Angebotsstruktur zu finden.

**Es gilt, die persönliche Betreuung und digitale Services intelligent miteinander zu verbinden.**

Eine signifikante Verbesserung der Marktposition durch den Einsatz von Technologie kann es in jedem Markt geben.

**Gibt es Beispiele dafür, wie der Einsatz von Technologie zu einer sprunghaften Verbesserung der Marktposition führen kann?**

Ja, unbedingt. Das hat übrigens nichts mit Entwicklungsmarkt versus gesättigtem Markt zu tun. Eine signifikante Verbesserung der Marktposition durch den Einsatz von Technologie kann es in jedem Markt geben. So ist beispielsweise das Geschäft mit Kraftfahrzeugversicherungen in einem saturierten Markt wie Deutschland extrem stark von Technologie abhängig. Der Marktteilnehmer, der Daten effizient erfasst und gut auswertet, hat beim Targeting und bei der Personalisierung seiner Angebote die Nase vorn. **Das Geschäft macht der, der auf Basis seiner Analysen die Preisgestaltung im Griff hat. Voraussetzung dafür ist das Arbeiten auf funktionalen Plattformen in Echtzeit. Der Einsatz von Technologie entscheidet also ganz massiv über den Markterfolg.** Auf der anderen Seite hilft Technologie beispielsweise auf einem wenig entwickelten Markt, überhaupt erst ein Netzwerk zu bilden und mit den Kunden in Interaktion zu treten. Auch hier wird Technologie entscheidend für den Markterfolg. Im Übrigen geht es beim Einsatz von Technologie nicht nur darum, schnell einen Markt zu er-

obern, sondern darum, Marktanteile zu halten. Dabei bietet die Technologie die Möglichkeit, dem Kunden digitale Dienstleistungen anzubieten, die in hochentwickelten Märkten wie dem der Lebensversicherungen in Deutschland wettbewerbsentscheidend sein können. Wenn die Kunden beispielsweise für ihre Altersvorsorge über die Allianz Leben in Fonds investieren, wollen sie zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit haben zu sehen, wie sich diese entwickeln. Das kennen sie vom Online-Banking. Das ist ihre Customer Experience und die erwarten sie auch von ihrer Versicherung.

**Auch die Erwartungen an die Customer Experience sind von Land zu Land verschieden?**

Ein wichtiger Aspekt. Für uns als globalen Anbieter ist es entscheidend, dass wir bei unseren Plattform-Applikationen die richtige Balance finden. Die Frage ist, was muss internationaler Standard sein, weil es Synergien gibt oder weil rechtliche Rahmenbedingungen und Sicherheitsstandards eingehalten werden müssen. Gleichzeitig sollen die Plattformen aber die Möglichkeit bieten, lokal und kundennah den länderspezifischen Bedürfnissen zu entsprechen. Als Marktteilnehmer müssen wir zudem

akzeptieren, dass immer der Kunde entscheidet, ob er eine neue Technologie in seinem Markt annimmt.

**Es geht also um die Fähigkeit, Technologie und Business im lokalen Kontext zu mappen. Im Idealfall entsteht dann durch Kundennähe die besondere Convenience, die Kunden als ihre positive Customer Experience wahrnehmen?**

Im Idealfall: Ja. **Kundennähe ist natürlich nur ein Element der Customer Experience. Der Prozess muss immer nah am Endkunden sein und die Convenience muss stimmen.** Die wiederum ist nicht unbedingt nur von der Allianz getrieben. Convenience entsteht durch außergewöhnliche Einkaufserlebnisse und Service-Angebote – online wie offline. Die machen den Kunden Spaß. Menschen freuen sich, wenn sie mit zwei Clicks bei Amazon einkaufen können. Daraus erwächst – wenn auch nur ganz unterbewusst – die Erwartungshaltung, dass die Versicherungsgesellschaft als Marktteilnehmer im Experience Business das doch auch können muss. Halten wir da nicht mit, wird das als verbraucherunfreundlich empfunden. Die Challenge besteht also darin, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und besser noch zu übertreffen. Durch den Einsatz innovativer Technologien in der Interaktion mit den Kunden erzeugen wir Convenience. Das wird als positive Customer Experience wahrgenommen.

**Gefordert wird als Teil der Customer Experience auch die Transaktions-Excellence?**

Unbedingt. Transaktions-Excellence ist bei der Allianz aber erheblich mehr als nur die Sales-Transaktion. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt. Uns geht es im Schwerpunkt um Customer Experience und das Halten der Kunden. Die Allianz ist ein vertrauenswürdiger Begleiter, der das Leben angenehmer und sicherer macht. Das entspricht übrigens ziemlich genau unserem Anspruch aus vordigitaler Zeit. Ob Schadensmeldung, Anpassung des Schutzzumfangs oder bloße Adressänderung – der Aftersales-Service muss brillant aufgestellt sein. Das ist unsere Herausforderung. Was müssen wir also in der digitalen Zeit mit technologischen Mitteln tun, um diese fortwährende Begleitung des Menschen auch in der digitalen Welt aktiv zu gestalten? Das ist die entscheidende Frage.

**Wie würden Sie Customer Experience beschreiben?**

Das ist schlicht die Gesamtheit der Erfahrungen, die ein Kunde mit der Allianz macht. Welches Bild hat der Customer, der vielleicht noch gar kein Kunde der Allianz ist, von unserem Unternehmen?

Wie schon erwähnt, sucht der Kunde über alle Touchpoints Informationen. Bei seiner Suche geht der Kunde aber nicht zwingend auf

Durch den Einsatz innovativer Technologien in der Interaktion mit den Kunden erzeugen wir Convenience.

die Seite der Allianz. Den Inhalt müssen wir als Marktführer mit hohem Qualitätsanspruch dort anbieten, wo der Kunde ihn sucht. Vielleicht geht er auf ein Vergleichsportal oder auf die Webseite einer Bank. Dort müssen wir Präsenz zeigen. Dafür müssen technisch die Voraussetzungen geschaffen werden. Das ist für die positive Customer Experience nach meiner Einschätzung extrem wichtig. Dann kommt es hoffentlich zum Einstieg in die Verkaufstransaktion. Die muss durch kompetente persönliche Beratung und digitale Begleitung perfekt verlaufen. Da sind wir wieder bei der Technologie, die den Prozess optimiert und die geforderte Convenience schafft. Ist die nicht gegeben, kommt es zum Abbruch und die Conversion bleibt auf der Strecke. Kommen wir zum Abschluss, muss der Aftersales-Service die positive Customer Experience ausbauen und das Vertrauen bestätigen. Die Customer Experience muss also durchgängig sein.

#### Sehen Sie dabei gerade im digitalen Bereich Risiken?

Klar. Eine hervorragende digitale Experience darf nicht dadurch ad absurdum geführt werden, dass der Kunde nach dem Abschluss über die Plattform einen seitenlangen Brief mit unverständlichen Versicherungsklauseln bekommt. Wir müssen dem Kunden die erwartete Convenience bieten und in der Interaktion

Wir müssen dem Kunden die erwartete Convenience bieten und in der Interaktion einfach und verständlich bleiben.

einfach und verständlich bleiben. Und zwar über den gesamten Prozess. Das ist ein hoher Anspruch.

#### Wäre es übertrieben zu sagen, dass die Allianz eigentlich schon immer im Experience Business unterwegs war?

Überhaupt nicht. Grundsätzlich muss man sich darüber im Klaren sein, dass es im Versicherungsgeschäft vergleichsweise wenig Transaktionen gibt. Die wenigen Transaktionen müssen aber absolut perfekt ablaufen. Der Kunde erwartet ein einmaliges Erlebnis – und das bieten wir. Das gilt natürlich nicht nur für die Vertragsanbahnung und den Abschluss, sondern auch für die individuelle Betreuung im Aftersales. Hier liegt eine unserer ganz großen Stärken. Das war früher so und wird auch künftig so bleiben. Insofern stimmt die Aussage, dass die Allianz im Experience Business zu Hause ist.

#### Welche Rolle spielt die Rückkopplung aus dem Feld für die Weiterentwicklung von Produkten?

Technologie und valide Daten ermöglichen uns heute eine verbesserte und individuellere Interaktion mit dem Kunden. Insofern ist das Dialogische, das bei der Allianz immer eine wichtige Rolle spielte, weiter gestärkt. **Der Einsatz von Technologie hat ganz massive Auswirkungen**

**gen auf die angesprochene Rückkopplung. Wir brauchen das Feedback der Kunden. Mit dem Einsatz von Technologie können wir heute Produkt und Experience nicht mehr getrennt betrachten.** Wir verkaufen ja nicht einfach eine Police oder einen abstrakten Tarif. Am Ende verkaufen wir die Gesamtheit der Customer Experience um das Produkt herum.

#### Wird künftig auch das Thema Künstliche Intelligenz an Bedeutung gewinnen?

In jedem Fall in der direkten Interaktion mit dem Kunden und auch mittelbar im Vertrieb in den Support-Funktionen. Durch KI werden wir

künftig unsere Angebote noch zielgerichteter unterbreiten und den Bedarf an Service-Leistungen im Voraus besser erkennen können. Der Erkenntnisgewinn durch KI verbessert die Customer Experience schon heute in vielen Geschäftsfeldern und über alle Touchpoints. Wir stehen hier insgesamt in der Wirtschaft am Anfang eines massiven Technologieschubs. /

