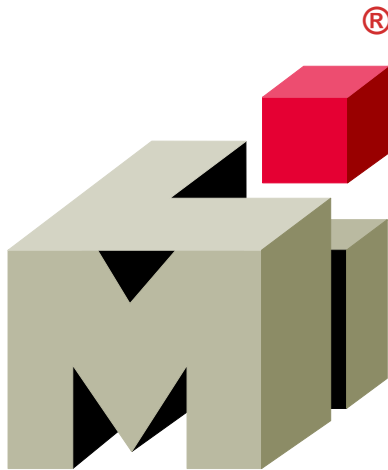




Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement und Marketing (**LiM**)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 59

Christoph Burmann / Daniel Thiefes

InsurTechs & Generation Z

Implikationen für eine identitätsbezogene Markenführung
von Versicherungsunternehmen

Bremen, August 2017

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2017



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Daniel Thiefes

InsurTechs & Generation Z

Implikationen für eine identitätsbezogene Markenführung
von Versicherungsunternehmen

Arbeitspapier Nr. 59

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Forschungsstands zu den durch die Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen der Versicherungsbranche und deren neuen, digitalen Wettbewerbern (InsurTechs) im Kontext zur Generation Z.
- Methode:** Literatur- und aus der Praxis stammende Analyse von Studien
- Ziel:** Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Positionierung traditioneller Versicherer -im Wettbewerb mit InsurTechs- zur Erschließung der digitalen Generation Z als neue Kundengruppe.
- Zentrale Ergebnisse:** Die Digitalisierung führt zu einem Wandel der Versicherungsbranche und fordert ihre jahrzehntelang erfolgreichen Geschäftsmodelle heraus. Neue Wettbewerber (InsurTechs) besetzen strategische Kundenschnittstellen und fordern die traditionellen Versicherer durch ihre innovativen und digitalen Geschäftsmodelle heraus. Besonders die InsurTechs mit communitybasierten Modellen werden als große Gefahr für die Versicherer erachtet. Die Generation Z wächst mit der Digitalisierung auf, wobei die sozialen Netzwerke und die darin bestehenden Peer Groups zentrale Bestandteile ihres Lebens sind. Sowohl zu InsurTechs als auch zur Generation Z wurden bisher nur wenige wissenschaftliche Beiträge veröffentlicht.
- Zielgruppe:** Praktiker des Versicherungsgeschäfts, Versicherer, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Marketings und des Markenmanagements.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1. Relevanz der Digitalisierung für die Versicherungsbranche	1
1.1 Die Versicherungsbranche unter digitalem Einfluss	4
1.2 InsurTechs verändern den Versicherungsmarkt.....	12
1.3 Generation Z: die Versicherungskunden von morgen	16
2. Aktueller Forschungsstand zur Generation Z und InsurTechs.....	21
2.1 Generation Z und deren Informations- und Kaufverhalten.....	21
2.2 InsurTechs: die neuen Wettbewerber der traditionellen Versicherer	25
3. Forschungsausblick	36
Literaturverzeichnis	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderungen im Kaufverhalten von Versicherungskunden.....2

Abbildung 2: Gegenüberstellung der Generationen in Deutschland..... 18

Abbildung 3: Übersicht der am deutschen Markt tätigen InsurTechs32

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
ebd.	ebenda
et al.	et alii, et alia, et alteri
e.V.	eingetragener Verein
f., ff.	folgende
Gen.	Generation
P2P	Peer-to-Peer
Z-ler	Mitglieder der Generation Z

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von InsurTech	14
Tabelle 2: Die 12 Kategorien von InsurTechs.....	34

1. Relevanz der Digitalisierung für die Versicherungsbranche

Die deutsche Bundesregierung hat die „Digitale Agenda 2014-2017“ beschlossen.¹ Damit hat sie in Deutschland die politischen Leitlinien für eine aktive Gestaltung des digitalen Wandels geschaffen.²

Die Digitalisierung³ prägt die zweite Dekade des neuen Jahrtausends durch die Veränderung von Geschäftsprozessen und den damit einhergehenden Auswirkungen auf ganze Branchenstrukturen.⁴ Besonders stark verändert sie das Leben der befragten Bundesbürger mit 68% im Bereich Freizeit (Reisen, Hobbys, Unterhaltung, Sport), gefolgt von 67%⁵ im Bereich der Bankgeschäfte, die branchenverwandt zu Versicherungen⁶ stehen.⁷

Durch die Digitalisierung verlieren die realen Marktplätze zunehmend an Bedeutung.⁸ Mehr neue digitale Märkte⁹ und Dienste, sowie digitale Lebenswelten entstehen.¹⁰ Signifikant angestiegen ist die Bandbreite der Produkte und Dienstleistungen, die online bezogen werden können.¹¹ So beginnen Entscheidungsprozesse der Kunden oft mit

¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie et al. (2014), S. 2–6

² Vgl. Müller et al. (2015), S. 3

³ Bendel (2016) definiert *Digitalisierung* als: [...] digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso [...] wie die digitale Revolution [...]. Neben dieser eher klassischen Definition von Digitalisierung wird für das vorliegende Arbeitspapier die folgende Definition verwendet, da sie die Kundenperspektive mit einbezieht: Eistert (2014) definiert *Digitalisierung* als: Nutzung aller technologischen Möglichkeiten für ein neues Kundenerlebnis, erweiterte Geschäftsmodelle und einen Effizienzsprung in der Abwicklung.

⁴ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 8f.

⁵ Vgl. Rehkopf (2016), Wie die Digitalisierung das Leben der Deutschen verändert, Studiendesign: Postbank Studie „Der Digitale Deutsche und das Geld 2016“, bevölkerungs- und bundeslandrepräsentative Befragung von 3.122 Bundesbürgern, älter als 18 Jahre, wovon 700 zwischen 18 und 34 Jahre alt waren, Erhebungszeitraum Mai 2016

⁶ Wagner (2016) definiert *Versicherung* als: [...] die Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfes auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit.

⁷ Vgl. Burghardt (2016), Die Versicherer mit der besten Online-Präsenz

⁸ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 3

⁹ Krieger (2016) definiert *digitale Märkte* als: [...] virtueller Markt, der auf Internettechnologien basiert und zur Durchführung von Markttransaktionen dient. Spezifische Vorteile liegen in der Reduktion der Transaktionskosten und der erhöhten Markttransparenz.

¹⁰ Vgl. Müller et al. (2015), S. 3

¹¹ Vgl. ebd., S. 3

einer onlinegestützten Suche,¹² wofür sie vermehrt auf Suchmaschinen¹³ zurückgreifen.¹⁴ Sie nutzen sowohl online- als auch stationäre Angebote zur Informationssuche und zu Konsumzecken.¹⁵ Folglich agieren die Kunden zunehmend hybrid im Markt.¹⁶ Ihnen ist dabei die hohe und ständige Verfügbarkeit von Informationen und Angeboten sehr wichtig.¹⁷

Im folgenden Studienausschnitt wird die Verlagerung der Informationssuche und des Vertragsabschlusses von Versicherungsprodukten in die digitale Welt dargestellt:

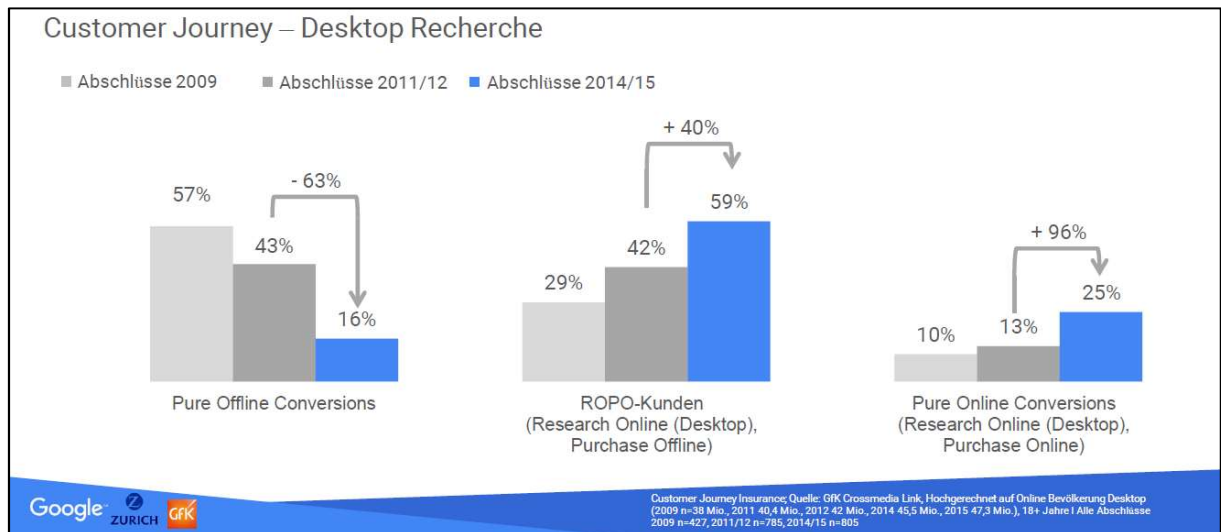


Abbildung 1: Veränderungen im Kaufverhalten von Versicherungskunden

Quelle: ROPO Studie für Versicherungsprodukte in Deutschland 2016¹⁸

Die Customer Journey¹⁹ des Bundesbürgers hat sich in den Erhebungszeiträumen von

¹² Vgl. Lecinski (2011), ZMOT - Winning the zero moment of truth, Studiendesign: Befragung von 5.003 Personen zwischen 18 und 70 Jahren, aus 12 verschiedenen Branchen und Themenbereichen: Automobil, Versicherung, Wähler, Gesundheit, Reisen, Elektronik, Lebensmittel, Kosmetik, Restaurants, Banking, Kreditkarte und Investments, Erhebungszeitraum April 2011

¹³ Lackes (2017) definiert *Suchmaschine* als: [...] realisierter Suchdienst im World Wide Web, mit dessen Hilfe HTML-Dokumente zu einem vorher spezifizierten Begriff gefunden werden können. [...]

¹⁴ Vgl. Häubl et al. (Winter 2000), Vol. 19 (No. 1), S. 7f.

¹⁵ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 50

¹⁶ Vgl. Maas et al. (2015), S. 6

¹⁷ Vgl. Stempel (2016), S. 5; Vgl. Altuntas et al. (2016), S. 23

¹⁸ Vgl. Engelen (2016), S. 18, Studiendesign: Gemeinschaftsstudie von Google, Zurich und GfK über das GfK Crossmedia Link Panel zum Rechercheverhalten der deutschen Onlinepopulation innerhalb von 3 Monaten vor einem Vertragsabschluss von Versicherungsprodukten, Alter ab 18 Jahren, für die Zeiträume 2009 (n=427 Produktabschlüsse), 2011/12 (n=785 Produktabschlüsse) und 2014/15 (n=805 Produktabschlüsse)

¹⁹ Vgl. Burmann et al. (2018 -in Bearbeitung-), S. 10, definiert Customer Journey als: chronologische Aneinanderreihung aller von einem Nachfrager wahrgenommenen Brand Touch Points während seines Kaufprozesses (besteht aus Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase). Vgl. Dierks (2017)

2009 über 2011/2012 bis hin zu 2014/2015 stark verändert. Die reinen Offlinekunden (ausschließlich stationäre Informationsbeschaffung und Einkauf) haben signifikant an Bedeutung verloren. Waren es 2009 noch 57%, die ihre Versicherungen stationär und ohne vorherige onlinebasierte Informationssuche abgeschlossen haben, sind es im Erhebungszeitraum 2014/2015 nur noch 16%. Die Anzahl der reinen Onlinekunden, die sowohl online recherchierten als auch abschlossen, nahm vom Erhebungszeitraum 2011/2012 auf 2014/2015 um fast 100% zu.²⁰

Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht auch eine individuellere Ansprache, sowie eine schnellere Integration der Konsumenten in Leistungsprozesse.²¹ Die Informationssuche, sowie der Kauf und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen, wie z.B. Versicherungen, verlagert sich verstärkt ins Internet.²² Über 90% der Internetnutzer (entspricht 71% der Bundesbürger ab 14 Jahren) haben schon mindestens einmal Produkte oder Dienstleistungen im Internet gekauft oder gebucht.²³

Durch die zunehmende Vernetzung ist das Internet elementarer Bestandteil der Konsumkultur geworden²⁴ und häufiger der erste Touchpoint zum Kunden.²⁵ Dadurch verändert sich nicht nur das Verhalten der Nachfrager, sondern auch die Art, wie sie Markenwissen erlangen.²⁶ So können Nachfrager im Internet nicht nur Informationen zu Produkten, Leistungen und Preisen erhalten, sondern diese z.B. auch direkt mit anderen Wettbewerbern vergleichen.²⁷ Hinzu kommen frei verfügbare Produktbewertungen anderer Konsumenten.²⁸

Die zunehmende Verbreitung von mobilen Endgeräten, sowie Social Media²⁹ verleihen dem elektronischen Warenverkehr eine völlig neue Dynamik.³⁰ Zudem werden die

²⁰ Vgl. Engelen (2016), S. 18

²¹ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 9

²² Vgl. Mathais (2015), S. 145; Vgl. Krah (2016), Assistance: Service ist gut fürs Image

²³ Vgl. Budde et al. (2013), S. 7, Studiendesign: Online-Befragung der Bitkom Research GmbH unter 1.063 Internetnutzern ab 14 Jahren (in Deutschland), per repräsentativer Zufallsstichprobe, Erhebungszeitraum 09.08.2012-17.08.2012

²⁴ Vgl. Haderlein (2013), S. 15

²⁵ Vgl. ebd., S. 60

²⁶ Vgl. Eilers et al. (2014), S. 2

²⁷ Vgl. Müller (2016), Digitalisierung erfordert eine gute Außendienst-Organisation

²⁸ Vgl. ebd.

²⁹ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 42; Burmann (2015) definiert *Social-Media* als: [...] alle digitalen Medien [...], die den Nutzern den Austausch von Informationen und medialer Inhalte einzeln oder in einer Gemeinschaft (soziales Netzwerk) ermöglichen.

³⁰ Vgl. Budde et al. (2013), S. 4

Kunden bei ihren Käufen über ihr Smartphone und dessen Apps³¹, durch Informationen und ortsbasierte Dienste, unterstützt.³² Zunehmend wachsen Generationen heran, für die der Umgang mit solchen digitalen Technologien bereits selbstverständlicher Teil ihres Alltags ist.³³ Aus Gewohnheit kaufen sie über das Internet und in steigendem Maße auch über ihre mobilen Endgeräte (Smartphones) ein.³⁴

Die Digitalisierung führt somit zu einer Veränderung im Kundenverhalten³⁵, deren Analyse eine der wichtigsten Sektionen der Marktforschung ist.³⁶ Daraus folgend ist das Verstehen der Konsumenten, das Beeinflussen Ihrer Verhaltensweisen und Meinungen³⁷ und die abgeleitete Frage, wem die Kunden, insbesondere die jüngeren, zukünftig in Versicherungsfragen vertrauen und wen sie beauftragen, eine zentrale Herausforderung für etablierte Versicherungsunternehmen.³⁸

1.1 Die Versicherungsbranche unter digitalem Einfluss

Die Ursprünge der Versicherungswirtschaft³⁹ reichen Jahrhunderte zurück.⁴⁰ Die älteste Variante einer Versicherung war die einfache Risiko- und Vorsorgegemeinschaft, durch die der Einzelne ein Risiko nicht mehr alleine tragen musste.⁴¹ Diese Form der gegenseitigen Absicherung wurde erstmals bei den Ägyptern und Römern in Form von Sterbegeldkassen⁴² aufgezeichnet.⁴³ Die erste Epoche der deutschen Versicherungswirtschaft begann im Mittelalter, in dem sich die ersten Brandgilden⁴⁴ bildeten, die zum

³¹ Duden (2016) definiert *App* als: zusätzliche Applikation, die auf bestimmte Mobiltelefone heruntergeladen werden kann.

³² Vgl. Budde et al. (2013), S. 4

³³ Vgl. Altuntas et al. (2016), S. 23

³⁴ Vgl. ebd., S. 23

³⁵ Vgl. ebd., S. 23; Vgl. Rossbach et al. (2016), S. 1–3

³⁶ Vgl. Meffert (1978), S. 8

³⁷ Vgl. Burmann et al. (2015b), S. 1

³⁸ Vgl. Ambacher et al. (2014), S. 2; Vgl. Niendorf et al. (2016), S. 11f.; Vgl. Lier (2016), Online-Kunden bleiben online

³⁹ Wagner (2016) definiert *Versicherungswirtschaft* als: [...] Wirtschaftszweig von erheblicher volkswirtschaftlicher Bedeutung, dessen Gegenstand die Versicherung von Risiken ihrer Kunden ist.

⁴⁰ Vgl. Weller (2016), Geschichte/Entstehung der Versicherungen

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Wagner (2017) definiert *Sterbegeldversicherung* als: Lebenslange [...] Versicherungssumme, die der Deckung der Beerdigungskosten der versicherten Person dient.

⁴³ Vgl. Weller (2016), Geschichte/Entstehung der Versicherungen

⁴⁴ Duden (2016) definiert *Gilde* als: Gruppe von Leuten in gleichen Verhältnissen, mit gleichen Interessen, Absichten [...].

Teil noch bis heute bestehen.⁴⁵

Der deutsche Versicherungsmarkt wird von seinen Kunden als als überwiegend intransparent wahrgenommen.⁴⁶ Zahlreiche Versicherer konkurrieren miteinander und auch die Versicherungsprodukte selbst stellen nur abstrakte Leistungsversprechen dar, die für den Kunden schwer zu verstehen sind.⁴⁷ Im Jahr 2015 waren insgesamt 539 Versicherungsunternehmen am deutschen Markt zugelassen.⁴⁸ Deren Anzahl nimmt allerdings seit dem Jahr 1980 (von seinerzeit 809 Versicherungsunternehmen) stetig ab.⁴⁹ Trotz des schwierigen Umfeldes der Branche stiegen die weltweit gebuchten Prämien im Jahr 2015 um real 3,8%.⁵⁰ Der Anteil des Neugeschäftes im Kompositbereich⁵¹, der von Direktvertrieben und Vergleichsportalen⁵² vermittelt wurde, ist in Deutschland vom Jahr 2010 von 9,4% kontinuierlich bis zum Jahr 2014 auf 12% gestiegen.⁵³ Der Anteil des in Deutschland vermittelten Geschäftes, das über „Gebundene Vermittler“⁵⁴ vertrieben wird, nimmt hingegen beständig ab und betrug im Jahr 2014 nur noch 46,2%.⁵⁵ In diesem Zusammenhang sank auch die Anzahl der selbstständigen Versicherungsvermittler/-berater. Von 2010 bis 2015 verringerte sich deren Anzahl am deutschen Markt um 30.100 auf 233.400.⁵⁶ Wie im weiteren Verlauf dieses Kapitels beschrieben wird, ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung, verstärkt durch die Digitalisierung, fortsetzen wird.

International nimmt die deutsche Versicherungswirtschaft eine Spitzenposition ein.⁵⁷

⁴⁵ Vgl. Koch (2012), S. 15

⁴⁶ Vgl. Beenken (2010), S. 65

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 65

⁴⁸ Vgl. Wiener et al. (2016), S. 1

⁴⁹ Vgl. ebd., S. 1

⁵⁰ Vgl. Staib et al. (2016), S. 1, Werte für den deutschen Versicherungsmarkt liegen nicht vor

⁵¹ Beinhaltet die Sach-, Haftpflicht- und Kfz-Versicherung.

⁵² Evdokimoff (2016) definiert *Vergleichsportale* als: [...] Internetportale, welche dem Vergleich von Angeboten dienen.

⁵³ Vgl. Breuer (2016), S. 18

⁵⁴ Wagner (2016) definiert *gebundene Vermittler* als: [...] ein gebundener Vermittler nach § 34d IV GewO ein Versicherungsvertreter, der seine Tätigkeit ausschließlich im Auftrag eines oder mehrerer im Inland zum Geschäftsbetrieb befugter Versicherungsunternehmen, deren Versicherungsprodukte nicht in Konkurrenz zueinanderstehen, ausübt und für dessen Vermittlungstätigkeit ein vertretenes Versicherungsunternehmen die uneingeschränkte Haftung übernimmt.

⁵⁵ Vgl. Breuer (2016), S. 18

⁵⁶ Vgl. Wiener et al. (2016), S. 1

⁵⁷ Vgl. Janzen (2013), S. 1

Deutschland hat den sechstgrößten Erstversicherungsmarkt⁵⁸ und ist der weltweit führende Standort im Rückversicherungsgeschäft⁵⁹ mit einem Anteil von 31% der global anfallenden Beiträge.⁶⁰ Damit entsprachen die Beiträge der gesamten deutschen Versicherungswirtschaft im Jahr 2015, mit rund 194 Milliarden Euro, 6,41% des deutschen Bruttoinlandsproduktes.⁶¹ Die Versicherungswirtschaft stärkt somit das wirtschaftliche Handeln und trägt wesentlich zur sozialen Sicherheit der Gesellschaft bei.⁶² Sie wird vom Bundesministeriums des Innern zu den sogenannten „Kritischen Infrastrukturen“⁶³ gezählt und ist von wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen.⁶⁴

Die Digitalisierung setzt in der Assekuranz⁶⁵ spät ein.⁶⁶ Der Vergleich mit dem branchenverwandten Bankenbereich zeigt, dass in diesem bereits FinTechs⁶⁷ eingedrungen sind und die Branche verändert haben. So ist die Zahl der Bank- und Sparkassenfilialen in den letzten 15 Jahren digitalisierungsbedingt um ein Drittel gesunken.⁶⁸ Jetzt

⁵⁸ Wagner (2016) definiert *Erstversicherer* als: Der Erstversicherer schließt ein Versicherungsgeschäft („direktes Geschäft“) mit einem Endkunden (natürliche oder juristische Person) ab. Gegenstand der Versicherung ist die Übernahme von Risiken gegen Prämie. Der Erstversicherer kann sein resultierendes versicherungstechnisches Risiko bei einem weiteren Versicherer (Rückversicherer) in Rückdeckung geben (Zedent, Zession, Zessionär).

⁵⁹ Wagner (2016) definiert *Rückversicherer* als: Gesellschaft, die gegen eine vereinbarte Prämie Risiken [...] von einem Erstversicherer oder einem anderen Rückversicherer übernimmt.

⁶⁰ Vgl. Janzen (2013), S. 1

⁶¹ Vgl. Suliak (2016), Überblick der Versicherungsbeiträge

⁶² Vgl. Janzen (2013), S. 2,6

⁶³ Amler (2009) definiert *Kritische Infrastrukturen* als: Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden.

⁶⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern - Referat KM4 (2009), S. 3ff.

⁶⁵ Wagner (2016) definiert *Assekuranz* als: Wirtschaftszweig von erheblicher volkswirtschaftlicher Bedeutung, dessen Gegenstand die Versicherung von Risiken ihrer Kunden ist. Üblicherweise umfasst der Begriff nur die Privatversicherung.

⁶⁶ Vgl. Lier (2016), S. 6

⁶⁷ Metzger (2016) definiert *FinTech* als: Der Ausdruck FinTech setzt sich aus Financial Services und Technology zusammen und bezieht sich auf Technologien, die Finanzdienstleistungen oder deren Bereitstellung. Dazu zählen neben Zahlungsdienstleistungen beispielsweise auch Technologien zur systematischen Analyse großer Datenmengen (Big Data).

⁶⁸ Vgl. Lier (2016), S. 6

scheint die Digitalisierung auch in der Versicherungsbranche viele Jobs zu gefährden,⁶⁹ was auch die Ausschließlichkeitsorganisationen⁷⁰ betrifft.⁷¹ Der Präsident des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute (BVK), Michael H. Heinz, fasst in diesem Kontext zusammen: "Wir erleben einen Umbruchprozess, wie ihn diese Branche in ihrer Geschichte noch nicht gesehen hat" und: „Ja, wir haben zu viele Vermittler".⁷²

Bestätigt sich die Aussage der Wissenschaftler der Universität Oxford, dann sehen Versicherer und deren heutige Berufsbilder in Zukunft nicht einmal annäherungsweise so aus wie heute.⁷³ Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey ("Automating the insurance industry") prognostiziert, dass bis zum Jahr 2025 jeder vierte Arbeitsplatz in der westeuropäischen Versicherungsbranche verloren gehen wird.⁷⁴

Erste große Versicherungsunternehmen reagieren auf die veränderten Rahmenbedingungen und kündigen Stellenreduzierungen an. Die Signal Iduna Gruppe plant eine Reduzierung um 1.400 Mitarbeiter.⁷⁵ Gleichzeitig gründet sie das Start-up⁷⁶ Sijox, für das über 110 Vermittler ausschließlich digital arbeiten sollen.⁷⁷ Bei der Generali Versicherung sollen in Deutschland bis Anfang 2018, unter Umsetzung der neuen digitalisierungsbedingten Strategie, 1.000 Stellen sozialverträglich abgebaut werden.⁷⁸ In

⁶⁹ Vgl. Kaspar (2016), Der Versicherungsmitarbeiter 4.0.

⁷⁰ Wagner (2011) definiert *Ausschließlichkeit* als: Im Bereich der Versicherungsvermittlung wird der Begriff der Ausschließlichkeitsorganisation in einem weiteren und einem engeren Sinn gebraucht und verstanden. Die umfassende Ausschließlichkeitsorganisation oder Ausschließlichkeitsbindung im weitesten Sinne kennzeichnet den Umstand, dass ein Versicherungsvertreter exklusiv an einen Versicherer bzw. an die Versicherungsunternehmen eines Versicherungskonzerns gebunden ist und daneben für keinerlei andere Unternehmen, also auch nicht für solche außerhalb der Versicherungsbranche als Vertreter tätig sein darf.

⁷¹ Vgl. Naujoks et al. (2012), S. 5

⁷² Vgl. Hardt (2016), Digitalisierung als Chance für den Vertrieb

⁷³ Vgl. Kottmann et al. (2016), S. 35; Vgl. Frey et al. (2013), S. 1,57-72, Studiendesign: Studie „The Future of Employment“, Ermittlung der Wahrscheinlichkeit der Computerisierung von 702 Berufen auf einer Skala von 0 (nicht computerisierbar) bis 1 (computerisierbar), wovon eine Vielzahl von versicherungsspezifischen Berufen einen Wert von über 0,9 erreicht hat

⁷⁴ Vgl. Hardt (2016), Zukunft der Arbeitsplätze: „Das Szenario von McKinsey halte ich für ein Horrorgemälde“; Vgl. Schießl (2016), McKinsey-Studie: Jeder vierte Versicherungsjob steht auf der Kippe; Vgl. Johansson et al. (2016), S. 1–3, Studiendesign: Untersuchung der Auswirkungen der Automatisierung auf Versicherer für 20 diskrete Konzernfunktionen von westeuropäischen Versicherern in den Bereichen: operatives Geschäft, Produktentwicklung, Sales Support und Marketing

⁷⁵ Vgl. Leitermann (2015), S. 111f.

⁷⁶ Achleitner (2016) definiert *Start-up-Unternehmen* als: junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee [...] mit geringem Startkapital gegründet werden [...].

⁷⁷ Vgl. Schmidt-Kasperek (2015), S. 28f.

⁷⁸ Vgl. Lier (2016), Generali baut 1.000 Stellen in Deutschland ab

dem am 02.06.2016 vom Vorstandschef der Ergo Group AG, Markus Rieß, vorgestellten Zukunftsprogramm wird von 1.800 Stellenstreichungen im Unternehmen gesprochen.⁷⁹ Die AXA AG hat eine weltweite Digitalisierungsstrategie und gründete bereits 2013 das Axa Lab⁸⁰ im kalifornischen Silicon Valley.⁸¹ Gleichzeitig glaubt Thomas Buberl, Spitze des Axa-Konzern, nicht an die Zukunft der klassischen Versicherungsvertreter. Er behauptet, eine Gesellschaft bräuchte künftig keine Vertreter mehr, da die Zukunft im elektronischen Vertrieb läge.⁸² Der Vorstand der Allianz Deutschland AG, Oliver Bäte, plant durch die Digitalisierung jährlich eine Milliarde Euro einzusparen und künftig die Kommunikation mit den Kunden nahezu komplett zu digitalisieren.⁸³ Dafür sollen bis zum Jahr 2020 insgesamt 1.270 Stellen abgebaut werden.⁸⁴ Tobias Warweg, Vorstand der HDI Vertriebs AG, prognostiziert: „Das Geschäft, was online abschließbar sein wird, wird künftig auch online abgeschlossen werden.“⁸⁵

Die Assekuranz sieht die Digitalisierung daher als einen, für sie hoch relevanten, Megatrend^{86, 87} „Der ständige Wandel gehört zum Wirtschaftsleben dazu. Doch gerade die Versicherer taten sich damit in den vergangenen Jahrzehnten schwer.“⁸⁸ Nie war das Thema des Wandels so akut wie heute.⁸⁹ Er scheint für rasante Veränderungen in der Versicherungsbranche zu sorgen.⁹⁰ Vor allem die spürbaren Veränderungen im Informations- und Kaufverhalten der Kunden fordern die erfolgreichen Geschäftsmodelle der Versicherungsbranche heraus.⁹¹ Die Digitalisierung verfügt damit über das Potenzial, viele Bereiche der Versicherungsunternehmen grundlegend zu verändern.⁹²

⁷⁹ Vgl. Müller (2016), Radikalumbau: Ergo streicht 1.800 Stellen

⁸⁰ Vgl. Kaspar (2013), Axa gründet "Lab" im Silicon Valley, Kaspar beschreibt das Axa-Lab als: „Ort an dem neue Ideen und Produkte getestet und für den weltweiten Rollout vorbereitet werden sollen.“

⁸¹ Vgl. Schmidt-Kasperek (2016), Digitalisierung bedroht Versicherer existenziell

⁸² Vgl. Gentrup et al. (2016), S. 8–10

⁸³ Vgl. Bieker et al. (2016), S. 10; Vgl. Kamp (2016), S. 1

⁸⁴ Vgl. Fromme et al. (2017), Allianz will 700 Stellen in drei Jahren abbauen

⁸⁵ Vgl. Lier (2016), Online-Kunden bleiben online

⁸⁶ Duden (2016) definiert *Megatrend* als: Trend, der zu großen Veränderungen führt.

⁸⁷ Vgl. Altuntas et al. (2016), S. 1

⁸⁸ Vgl. Seibel (2016), S. 15

⁸⁹ Vgl. Kolhagen (2016), Vermittler in der One World Digital Insurance

⁹⁰ Vgl. Maas et al. (2015), S. 20

⁹¹ Vgl. Zimmermann (2016), S. 8

⁹² Vgl. Hardt (2016), Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft

Davon betroffen sind gleichermaßen der Vertrieb, das Marketing, die Produktgestaltung, sowie der Datenschutz und die Datensicherheit.⁹³ Das bedeutet, neben der Einführung neuer Prozesse und Technologien, auch neue Geschäftsmodelle und neuartige Kundenbeziehungen zu gestalten und die traditionellen Ansätze des Agenturvertriebs um innovative Aspekte zu ergänzen und zu stärken.⁹⁴

Gleichzeitig dringen branchenfremde Unternehmen, die jenseits des eigenen Kerngeschäftes auf der Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten sind, in den Versicherungsmarkt ein.⁹⁵ Innerhalb kurzer Zeit entstehen neue Wettbewerber, wodurch bisherige Branchenstrukturen hinterfragt und teilweise außer Kraft gesetzt werden.⁹⁶ Somit lässt die Digitalisierung Branchengrenzen verschwimmen und erleichtert neuen digitalen Wettbewerbern den Marktzugang.⁹⁷ Diese digitalen Akteure besetzen wichtige strategische Kundenschnittstellen und gewinnen stetig Marktanteile hinzu.⁹⁸

Insgesamt fördert die Digitalisierung den Wettbewerb.⁹⁹ Das wird auch in einer aktuellen Studie (2017) der Unternehmensberatung “PricewaterhouseCoopers“ (PWC) deutlich, die beinhaltet, dass 89% der europäischen Banken- und Versicherungsmanager fürchten, Geschäft an diese neuen digitalen Wettbewerber zu verlieren.¹⁰⁰ Sie stufen 24% ihrer Umsätze als gefährdet ein.¹⁰¹ Perspektivisch wird es daher für die Versicherer entscheidend sein, weiterhin die Kundenschnittstellen zu besetzen.¹⁰² Unter Berücksichtigung der folgenden Entwicklungen erscheint das als große Herausforderung für die Branche.

In der Vergangenheit war die Grundlage der Entscheidung für ein Versicherungsprodukt und für den jeweiligen Anbieter häufig das eigene soziale Umfeld.¹⁰³ Durch das

⁹³ Vgl. Lier (2016), Digitalisierung führt die Ausschließlichkeit in Nöte

⁹⁴ Vgl. Wedekind et al. (2016), S. 8–10

⁹⁵ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 2f.

⁹⁶ Vgl. Groesser et al. (2016), Nur die wenigstens Insurtechs sind wirklich disruptiv

⁹⁷ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 2f.

⁹⁸ Vgl. Ambacher et al. (2014), S. 2, Studiendesign: Analyse von leitfadengestützten Einzelgesprächen des deutschen Trendinstituts 2b AHEAD zu Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Tendaussagen mit 30 Zukunftsexperten aus verschiedenen Bereichen und deren Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Versicherungswirtschaft (Experten siehe S. 56 der Studie)

⁹⁹ Vgl. Burmann et al. (2015a), S. 5

¹⁰⁰ Vgl. Kashyap et al. (2017), S. 4

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 4–7, Studiendesign: Befragung von 1.308 CEOs und Abteilungsleitern aus dem Banken- und Versicherungssektor (rund ein Viertel aus FinTechs) in 71 Ländern, darunter auch Deutschland

¹⁰² Vgl. Ambacher et al. (2014), S. 2

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 36, Studiendesign: wurde bereits zuvor (in diesem Kapitel) dargestellt

Internet und die sozialen Netzwerke verändert sich jedoch die Definition vom eigenen sozialen Umfeld und somit auch der Weg zur Entscheidungsfindung.¹⁰⁴ Das traditionelle “Word-of-Mouth“ (WOM)¹⁰⁵ hat sich durch die sozialen Netzwerke zu einem Massenkommunikationsverfahren gewandelt.¹⁰⁶ Viele Menschen vernetzen sich untereinander, was ihnen die Möglichkeit bietet, Erfahrungen auszutauschen, Empfehlungen auszusprechen und damit die Entscheidungsfindung des Einzelnen zu beeinflussen.¹⁰⁷ Hierbei wird vom (electronic) WOM¹⁰⁸ oder eWOM gesprochen.¹⁰⁹ Dadurch verlagert sich die direkte markenbezogene Kommunikation zunehmend in die sozialen Netzwerke.¹¹⁰ Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG kommt zu dem Ergebnis, dass 65% der Befragten „Erfahrungsberichte im Internet“ als sehr wichtige Informationsquelle bzgl. Produkten empfinden. Bei den 14- bis 29- Jährigen trifft das sogar auf 83% zu.¹¹¹ Hierdurch können sowohl Mehrwerte für die Verbraucher als auch für die Unternehmen entstehen.¹¹² Präsenz in den sozialen Netzwerke ist für Marken wichtig, da den Nutzern beispielsweise untereinander die Aktivitäten mit der jeweiligen Marke angezeigt werden und dadurch deren Bekanntheit steigt.¹¹³ Insbesondere er-

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 36

¹⁰⁵ Vgl. Lim et al. (2014), Vol. 26 (Issue 1), S. 40; Lim spricht beim WOM vom: “[...] informal mode of communication about the evaluation of goods and services between consumers who are independent of the marketers.”

¹⁰⁶ Vgl. Nee (2016), S. 2

¹⁰⁷ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 6; Vgl. Haderlein (2013), S. 50

¹⁰⁸ Hennig-Thurau (2004) definiert (*electronic*) *Word-of-Mouth* als: Any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet

¹⁰⁹ Vgl. Hennig-Thurau et al. (Winter 2004), Vol. 18 (Issue 1), S. 39

¹¹⁰ Vgl. Azar et al. (2016), Vol. 23 (2), S. 154, Studiendesign: Online-Umfrage mit 160 vollständigen Befragungen unter Facebook-Nutzern, Durchschnittsalter 25 Jahre, wovon 50% Schüler und Studenten waren, Erhebungszeitraum Januar bis Februar 2014

¹¹¹ Vgl. Baines et al. (2013), S. 28, Studiendesign: Repräsentative Erhebung im März/April 2013 durch quantitative, computergestützte und standardisierte Telefoninterviews mit geschlossenen Fragen unter 350 Führungskräften von Unternehmen aus sieben Branchen und 1.001 Konsumenten in ganz Deutschland. Frage: Wie wichtig werden für Sie in fünf Jahren die folgenden Informationsmöglichkeiten sein?

¹¹² Vgl. Bruhn et al. (2014), Vol. 43, S. 164f.

¹¹³ Vgl. Azar et al. (2016), Vol. 23 (2), S. 154, Studiendesign: wurde bereits zuvor (in diesem Kapitel) dargestellt

höht sich die Bereitschaft zum eWOM, wenn die Kunden Vertrauen in die Marke haben.¹¹⁴ Das eWOM stellt mittlerweile ein effektives Markeninstrument dar.¹¹⁵ Hingegen verliert der Versicherungsvermittler, als persönlicher Ansprechpartner der Familie mit den an ihn gerichteten Serviceerwartungen der Kunden, zunehmend an Bedeutung.¹¹⁶ Zugenommen hat das Interesse an den neuen, digitalen Wettbewerbern, sowie deren Apps und digitalen Möglichkeiten zum Vertragsabschluss.¹¹⁷ Der Download ihrer Apps stieg innerhalb eines Jahres um 720%.¹¹⁸ Auch die europäische Versicherungsaufsicht (EIOPA) scheint diese Entwicklungen ausgemacht zu haben und weist in ihrem, im Dezember 2016 veröffentlichten, „Consumer Trend Report“ auf die Chancen von Apps, und in diesem Zusammenhang insbesondere auf die potenzielle Zielgruppe der jüngeren Generation, hin.¹¹⁹ Durchschnittlich aktivieren Nutzer ihr Smartphone 53 Mal täglich und unterbrechen ihre Tätigkeit dafür alle 18 Minuten.¹²⁰ Die Jüngeren (Durchschnittsalter 22,5 Jahre) nutzen ihr Smartphone mit 85 Mal täglich noch häufiger (insgesamt etwas über fünf Stunden täglich).¹²¹ Darauf zielt u.a. Ottonova¹²², einer der neuen digitalen Wettbewerber, ab.¹²³ Ottonova ist der erste vollständig digitale Versicherer am deutschen Markt.¹²⁴ Sein Gründer, Roman Rittweger, sagt: „Wir wollen ein

¹¹⁴ Vgl. Hewett et al. (2016), Vol. 80 (May), S. 1, Studiendesign: Auswertung von Reaktionen (positive und negative, mit Emotionen behaftet) auf 65.261 Artikel/Veröffentlichungen auf Plattformen wie Facebook und Twitter zu den Banken: Bank of America, Citibank, JPMorgan und Wells Fargo, Erhebungszeitraum 2007 bis 2013

¹¹⁵ Vgl. You et al. (2015), Vol. 79 (March), S. 20, 35f., Studiendesign: Meta-Analyse unter 51 Studien zur eWOM im Vergleich mit Erkenntnissen aus anderen Studien zu Vermarktungsinstrumenten.

¹¹⁶ Vgl. Krah (2016), Assistance: Service ist gut fürs Image; Vgl. Donner (2017) Studiendesign: Repräsentative deutschlandweite Bevölkerungsstichprobe (in der 10. Auflage/ jährlich erscheinend) unter 502 Endkunden, 46 Entscheidern der Versicherungswirtschaft und 302 Versicherungsvermittlern, Erhebungszeitraum zweites Halbjahr 2016

¹¹⁷ Vgl. Daniel (2016), Knip sieht Boom bei Versicherungs-Apps

¹¹⁸ Vgl. ebd., Studiendesign: Auswertung App Downloads, Betrachtungszeitraum erstes Halbjahr 2015 zum ersten Halbjahr 2016, Steigerung von 79.276 auf 574.731 Downloads von Apps der acht wichtigsten deutschen InsurTech Unternehmen (lt. Daniel sind das: allesmeins, asuro, simplr, friendsurance, FinanceFox, GetSafe, Clark und Knip)

¹¹⁹ Vgl. EIOPA (2016), S. 22f.

¹²⁰ Vgl. Baltzer (2015), S. 8; Vgl. Markowetz (2015), S. 1, Studiendesign: Auswertung der Smartphonennutzung via einer eigens dafür entwickelten App, die seit Januar 2014 über 300.000 Mal heruntergeladen wurde, wovon für die Studie 60.000 ausgewertet wurden. Ausgehend von 8 Stunden Schlaf und verbleibenden 16 Stunden für die mögliche Nutzung des Smartphone

¹²¹ Vgl. Andrews et al. (2015), October 28 (10), S. 2, Studiendesign: Auswertung der Smartphonennutzung von 23 Mitarbeitern und Studenten der Universität Lincoln im Alter von 18-33 Jahre (Durchschnittsalter 22,52 Jahre), darunter 17 Frauen, über einen Zeitraum von zwei Wochen.

¹²² Vgl. www.ottonova.de (2017)

¹²³ Vgl. Krohn (2016), S. 21

¹²⁴ Vgl. www.ottonova.de/unternehmen-und-sicherheit#Bafin (2017); siehe auch Kapitel 2.2

digitaler Player werden, der die Interaktion übers Smartphone in den Fokus rückt, wie es die jüngere Generation schon aus anderen Lebensbereichen kennt“.¹²⁵

1.2 InsurTechs verändern den Versicherungsmarkt

Hohe Aktivität von Start-ups ist aktuell im Versicherungsvertrieb zu beobachten.¹²⁶ Laut einer aktuellen Studie der Managementberatung „Oliver Wyman“ werden diese neuen, digitalen Wettbewerber die „wahrscheinlichen Gewinner“ im Vertriebssegment sein.¹²⁷ Hinter diesen neuen, digitalen Wettbewerbern und deren Geschäftsmodellen, durch die die Versicherungsbranche massiv angegriffen wird¹²⁸, befinden sich die sogenannten InsurTechs. Der Begriff InsurTech setzt sich aus Insurance und Technology zusammen und „[...] beschreibt im Wesentlichen neue Unternehmen, die mittels technologischer Hilfsmittel kundenzentrierte und versicherungsnahe Dienstleistungen anbieten.“¹²⁹ Da die Begriffe Start-up, FinTech und InsurTech im engen Zusammenhang zueinanderstehen, werden sie oftmals synonym für einander verwendet.

Der Duden definiert ein Start-up als „neu gegründetes Wirtschaftsunternehmen“.¹³⁰ Achleitner (2016) konkretisiert die Definition im Gabler Wirtschaftslexikon wie folgt: „[...] junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee [...] mit geringem Startkapital gegründet werden [...]“.¹³¹

FinTech wird im Gabler Wirtschaftslexikon von Metzger (2016) folgendermaßen erklärt: „Der Ausdruck FinTech setzt sich aus Financial Services und Technology zusammen und bezieht sich auf Technologien, die Finanzdienstleistungen oder deren Bereitstellung [...]“.¹³²

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 21

¹²⁶ Vgl. Burghardt (2016), Studie warnt vor Verdrängung durch Insurtechs; Vgl. Kottmann et al. (2016), S. 4

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 4, Studiendesign: Nationale und internationale Start-ups wurden in 19 Kategorien eingeteilt und untersucht. Sie wurden auf drei Bereiche aufgeteilt: Angebot, Vertrieb und Betrieb. Anschließend wurde ihr Potenzial (Größe des adressierten Prämienpools), ihre Konsistenz (ob das Geschäftsmodell mit dem Verhalten der Marktteilnehmer korrespondiert) und die Differenzierungskraft (mit welcher Wahrscheinlichkeit sich das Geschäftsmodell vom Wettbewerb abheben kann) untersucht.

¹²⁸ Vgl. Schmidt-Kasperek (2016), Digitalisierung bedroht Versicherer existenziell

¹²⁹ Vgl. Noack et al. (2017), S. 1

¹³⁰ Vgl. Duden (2016), Start-up

¹³¹ Achleitner (2016) definiert *Start-up-Unternehmen* als: siehe im Text

¹³² Metzger (2016) definiert *FinTech* als: siehe im Text

Der Begriff InsurTech wird im Folgenden ausführlicher erläutert und daraus eine eigene Definition abgeleitet. Bereits die Schreibweise von InsurTech variiert in der Literatur u.a. zwischen InsurTech, Insurtech, InsureTech, Insuretech, InsurTechs und Insurtechs. Für diese Arbeit wird die Schreibweise InsurTech als Singular und InsurTechs im Plural verwendet. In der nachstehenden Tabelle wird ein Auszug bestehender Definitionen von InsurTech aufgezeigt:

Beenken (2016)	„[...] junge Internetunternehmen, die die Wertschöpfungskette zwischen Kunde und Versicherer mit Internet- und Mobilanwendungen umgestalten wollen.“ ¹³³
Lier (2016)	„[...] meist junge Firmen, die im Bereich Versicherungen für bestimmte Prozesse oder Produkte moderne Technologien wie Internet und mobile Dienste entwickeln und diese dann als ein eigenes Geschäftsmodell betreiben.“ ¹³⁴
Noack et al. (2017)	„[...] neue Unternehmen, die mittels technologischer Hilfsmittel kundenzentrierte und versicherungsnahe Dienstleistungen anbieten.“ ¹³⁵
Kottmann et al. (2016)	„[...] InsurTech betrifft Versicherungsprodukte, deren Vertrieb und den laufenden Versicherungsbetrieb, basierend auf neuen, digitalen Technologien und wird von neuen, noch nicht etablierten Unternehmen/Start-ups bzw. industriefremden Unternehmen angeboten.“ ¹³⁶
Mylius (2016b)	InsurTech sind ein Subsegment ¹³⁷ der FinTechs: „[...] ein eigenständiges Geschäftsmodell mit innovativem Charakter im Kontext der Versicherungsindustrie, dessen Gründung nicht länger als 10 Jahre zurückliegt.“ Ergänzend erläutert er, dass unter diesem Begriff keine einzelnen Initiati-

¹³³ Vgl. Beenken (2016), Versicherer sollten nicht mit Fintechs kooperieren

¹³⁴ Vgl. Lier (2016), S. 5

¹³⁵ Vgl. Noack et al. (2017), S. 1

¹³⁶ Vgl. Kottmann et al. (2016), S. 6

¹³⁷ Duden (2016) definiert *Teilsegment* als: [...] Teilbereich, Teilstück (eines größeren Ganzen).

	ven, Produkt- und Service-Innovationen etc. enthalten sind, welche etablierten Unternehmen zugeordnet werden können. ¹³⁸
--	---

Tabelle 1: Definitionen von InsurTech

Quelle: eigene Darstellung

Daraus abgeleitet ergibt sich folgende eigene Definition: Ein InsurTech Unternehmen ist ein Subsegment des Bereichs FinTech, das ein noch nicht etabliertes Unternehmen mit innovativem Charakter darstellt, dessen Gründung erst wenige Jahre zurückliegt. Sein Geschäftsmodell besteht darin, mit Hilfe von modernen digitalen Technologien, kundenzentrierte und versicherungsnahe Dienstleistungen anzubieten.

Bei 49% der deutschen Internetnutzer und 59% der Jüngeren¹³⁹ lösen die digitalen Angebote von neuen Marktteilnehmern Neugier aus, wie die Studie „Produktinnovation in der Assekuranz“ im Jahr 2016 herausfand.¹⁴⁰ Eine weitere Studie aus dem Jahr 2016 („Digitalisierung in der Assekuranz“) beinhaltet, dass 37% der Befragten mit steigender Tendenz neuen Onlineanbietern gegenüber offen seien.¹⁴¹

Durch die InsurTechs wird die Versicherungsbranche zum ersten Mal seit Jahrzehnten ernsthaft angegriffen.¹⁴² Der Großteil der InsurTech Unternehmen strebt den wichtigsten Teil des Geschäftsbereiches traditioneller Versicherer an: die Schnittstelle zum Kunden.¹⁴³ Dass durch die neuen Marktteilnehmer die Anteile des Versicherungsmarkts neu verteilt werden könnten, ist sehr real.¹⁴⁴ Sie haben aufgrund fehlender Innovationskraft der traditionellen Versicherungsunternehmen, technologiebedingter

¹³⁸ Vgl. Mylius (2016), S. 2

¹³⁹ Die Bezeichnung „Jüngere“ wurde innerhalb der YOUNGOV-Studie für die 18- bis 35-Jährigen verwendet.

¹⁴⁰ Vgl. Rothmund et al. (2016), S. 5, Studiendesign: Market Research Online Community (MROC) mit einer Dauer von drei Wochen und 50 Teilnehmern. Dazu wurden Gruppenexplorationen in Foren (kontinuierliche Diskussion in themenbezogenen Foren), Einzelexplorationen im Blog (täglich neue Frage- und Aufgabenstellung) und Live-Chats (in ausgewählten Kleingruppen über 90 Min.) durchgeführt.

¹⁴¹ Vgl. Stempel (2016), S. 4, Studiendesign: Onlinebefragung über ein Verbraucherpanel unter 1.076 Entscheidern in Finanz- und Versicherungsfragen, zwischen 18 und 69 Jahren, mit einer durchschnittlichen Interviewdauer von 21 Minuten, Erhebungszeitraum April 2016

¹⁴² Vgl. Fromme (2016), Eine Allianz fürs Überleben

¹⁴³ Vgl. ebd.

¹⁴⁴ Vgl. Burghardt (2016), Studie warnt vor Verdrängung durch Insurtechs

sinkender Markteintrittsbarrieren und sich ändernder Kundenbedürfnisse, schnell Zugang zum Versicherungsmarkt gefunden.¹⁴⁵ Die persönliche Präsenz des Versicherungsvermittlers, die lange Zeit ein Erfolgsmodell darstellte, wird damit in Frage gestellt.¹⁴⁶ Laut einer Studie unter 3.000 Versicherungsvermittlern sehen bereits 44% die InsurTechs als stärksten Einflussfaktor auf ihre Geschäftsentwicklung.¹⁴⁷ Das stellt eine Verdopplung zum Vorjahresergebnis dar.¹⁴⁸ Der Vorstandschef der Allianz Deutschland AG, Manfred Knof, drückt die Notwendigkeit zur Veränderung wie folgt aus: Wer sich auf die neue Kundenschnittstelle digital einstelle, habe einen riesigen Vorsprung. Wer aber diese Kundenschnittstelle freiwillig den InsurTechs überlasse, werde vom Markt verschwinden.¹⁴⁹

Die zunehmend bedrohte Versicherungsbranche sieht sich durch die InsurTechs zu eigenem Erfindergeist und neuem Unternehmertum veranlasst.¹⁵⁰ Da dieses oftmals angesichts starrer Unternehmenstrukturen und den damit verbundenen Hierarchien an Grenzen stößt, richten einige Versicherer „Labs“ (Laboratorien) ein, in denen unternehmensunabhängig Innovationen entwickelt werden können.¹⁵¹ Hingegen zieht der überwiegende Teil der Kompositversicherer¹⁵² seine Innovationskraft aus Anregungen von Wettbewerbern.¹⁵³ InsurTechs werden daher vermutlich als neue, innovative Wettbewerber eine erhebliche Rolle bei der Veränderung von digitalen Prozessen traditioneller Versicherer und deren Interaktionsformaten mit ihren Kunden spielen.¹⁵⁴

¹⁴⁵ Vgl. Rossbach et al. (2016), S. 1–3

¹⁴⁶ Vgl. Böttcher (2013) im Vorwort

¹⁴⁷ Vgl. Kemwa et al. (2016), S. 2, Studiendesign: Turnusmäßige (jährlich stattfindende) Onlinebefragung der ASSEKURATA Solutions GmbH unter 3.000 Versicherungsvermittlern, im Juli 2016

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 2

¹⁴⁹ Vgl. Lier (2015), Assekuranz steht "im digitalen Feuer"

¹⁵⁰ Vgl. Lier (2016), S. 5

¹⁵¹ Vgl. ebd., S. 5

¹⁵² Wagner (2011) definiert *Kompositversicherung* als: Versicherungssparte, die von der Lebensversicherung und der privaten Krankenversicherung (PKV) abzugrenzen ist (Spartentrennung) und alle übrigen Versicherungszweige umfasst, die gemeinsam in einer Rechtseinheit betrieben werden dürfen.

¹⁵³ Vgl. Zwack et al. (2014), S. 45, Studiendesign: Onlinefragebogen der HHL Leipzig Graduate School of Management in Zusammenarbeit mit den Versicherungsforen Leipzig unter 289 Mitarbeitern von Kompositversicherern mit einer Dauer von 25 Minuten, wovon 129 Fragebögen ausreichend beantwortet und somit verwendet werden konnten, Erhebungszeitraum 03.02.2014 bis 07.03.2014

¹⁵⁴ Vgl. Zimmermann (2016), S. 5

1.3 Generation Z: die Versicherungskunden von morgen

Die Generation Z („Z-ler“) ist die derzeit jüngste bestehende Generation.¹⁵⁵

Der Soziologe Karl Mannheim (1928) beschreibt eine Generation als gesellschaftliche Kohorte mit gleicher Geburtsperiode, die prägende kollektive Ereignisse aus ihrer Kindheit und Jugend teilt.¹⁵⁶ Umgangssprachlich wird unter einer Generation eine Gruppe von Personen einer identischen altersbedingten Zeitspanne verstanden.¹⁵⁷ Generationen lassen sich durch gemeinsame Werteklammern charakterisieren.¹⁵⁸ Die Werte dokumentieren, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generation als wünschenswert ansieht.¹⁵⁹ Werte sind somit Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen dadurch die Auswahl von Handlungsalternativen.¹⁶⁰ Sie unterscheiden sich insofern von Einstellungen, als dass sie stabiler sind.¹⁶¹ Die grundlegenden Wertvorstellungen entstehen weitestgehend in der Kindheit und Jugend, sowie während der frühen Erwachsenenjahre, in denen die Aufnahmebereitschaft für derartige Impulse am größten ist.¹⁶² Sie spiegeln die während dieser formativen Phase vorherherrschenden Bedingungen wieder.¹⁶³ Die in ihr erworbene Prägung bleibt über das gesamte Leben konstant.¹⁶⁴ Somit weist jede Generation kollektive Erfahrungen auf, die von einzelnen Individuen gleichen Alters gemacht wurden.¹⁶⁵ Dieses können sowohl gemeinsame Erlebnisse, die mit großen Ereignissen zusammenhängen, als auch gemeinsame Erinnerungen, die während des Erwachsenwerdens gesammelt wurden, sein.¹⁶⁶ Sie tragen zur Herausbildung einer spezifischen Generation bei.¹⁶⁷ Diese Erinnerungen und Erlebnisse werden im Erwachsenenalter bewahrt und könnten genutzt werden, um die jeweilige Generation (als Zielgruppe)

¹⁵⁵ Vgl. Scholz (2014), S. 7

¹⁵⁶ Vgl. Klaffke (2014), S. 9

¹⁵⁷ Vgl. Scholz (2014), S. 15; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 12

¹⁵⁸ Vgl. Klaffke (2014), S. 9

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 9; Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 29

¹⁶⁰ Vgl. Scholz (2014), S. 7; Vgl. Parment (2013), S. 17

¹⁶¹ Vgl. ebd., S. 17

¹⁶² Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 12

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 12; Vgl. Klaffke (2014), S. 9

¹⁶⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 16; Vgl. Howe et al. (2007), (July-August), S. 41–52

¹⁶⁵ Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 12

¹⁶⁶ Vgl. ebd., S. 12

¹⁶⁷ Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 10, 13

effizient anzusprechen.¹⁶⁸ Die Kategorisierung von Menschen in Generationen hat den Vorteil, Komplexität zu reduzieren und Orientierungshilfe zu bieten. Sie kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster von Individuen sein.¹⁶⁹

In der Literatur herrschen ambivalente Ansichten bezüglich der altersbezogenen Kategorisierung von Generationen.¹⁷⁰ Die Referatsleiterin des statistischen Bundesamts, Jutta Oertel, teilt in einer ersten Systematisierung die deutschen Nachkriegsgenerationen in fünf Gruppen ein; die der Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder, Medienkinder und die der Netzkinder.¹⁷¹ Klaffke (2014) erweitert diese bisherige Kategorisierung und unterscheidet in der Gruppe der jüngeren Menschen (Netzkinder) zwischen der Generation Y und Z.¹⁷² International werden häufig die Begriffe Builder oder Matu-
rists (1925-1945), Baby Boomer oder Generation Jones (1946-1964), Generation X oder Generation Golf (1965-1979), Generation Y oder Millennials (1980-1994), sowie Generation Z, Digital Native oder Homeland Generation (1995-heute) verwendet.¹⁷³

Laut den Aussagen der Autoren Neil Howe und William Strauß gibt es bisher 19 Generationen, die sie mittels jahrgangsbezogenen Kohorten zusammengestellt haben.¹⁷⁴ Sie reichen von der ersten Generation, der sog. „Puritaner“ (1588-1617), bis in die heutige Zeit, zur Generation Z.¹⁷⁵ In der Fachliteratur werden unterschiedliche Geburtsjahrgänge zur zeitlichen Einordnung der jeweiligen Generation genannt. Die Angaben zur Generation Z variieren von 1991-2000.¹⁷⁶ Überwiegend wird das Jahr 1995 genannt, welches auch in dieser Arbeit angewandt wird.¹⁷⁷ Die Generation Z ist im Jahr 2017 bis zu 22 Jahre alt. Sie beinhaltet die Altersgruppen der Kindheit (0-10 Jahre), der Jugend (10-16 Jahre und teils älter) und, mit fließendem Übergang, die der jungen

¹⁶⁸ Vgl. Parment (2013), S. 18ff.

¹⁶⁹ Vgl. ebd., S. 17; Vgl. Scholz (2014), S. 7; Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 11

¹⁷⁰ Vgl. Ruthus (2014), S. 5

¹⁷¹ Vgl. Klaffke (2014), S. 11

¹⁷² Vgl. ebd., S. 11

¹⁷³ Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 2; Vgl. Lenz (2016), S. 46–51; Vgl. Dahlmanns (2014), S. 15; Vgl. Poguntke (2014), S. 25; Vgl. Parment (2013), S. 7; Vgl. Klaffke (2014), S. 11f.; Vgl. Scholz (2014), S. 32f.; Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 13; Vgl. Hanisch (2016), S. 21f.; Vgl. Teo (2013), 67, S. 51–57; Vgl. Anderson et al. (2016), LEAQUA-01146, S. 16–27; Vgl. Unrath et al. (2011), Vol. 64 (No. 4), S. 6–11; Vgl. Hunter-Jones (2012), 34 (I), S. 19–29

¹⁷⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 15

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. 15

¹⁷⁶ Vgl. Kapil et al. (2014), Vol. 2 (Issue 1), S. 10–14; Vgl. Ozkan et al. (2015), 26, S. 92–98

¹⁷⁷ Vgl. Berkup (2014), Vol. 5 (No. 19), S. 229; Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 59; Vgl. Hansen (2015), S. 34; Vgl. Hanisch (2016), S. 9

Erwachsenen.¹⁷⁸

In Deutschland umfasst die Generation Z rund 14,7 Mio. Menschen (Stand 2015).¹⁷⁹

Folgende Grafik zeigt Merkmale, die auf die Spezifika der Generation Z hindeuten:

	Builder (1925 - 1945)	Baby Boomer (1946 - 1964)	Generation X (1965 - 1979)	Generation Y (1980 - 1994)	Generation Z (ab 1995)
Prägende Jahre	1936 - 1960	1957 - 1979	1976 - 1994	1991 - 2010	2006 - heute
Prägende Ereignisse	Zweiter Weltkrieg Rationierungen	Kalter Krieg Wirtschaftswunder Mondlandung	Ende des Kalten Kriegs Ölkrise Mauerfall	Terroranschläge 9/11 Einführung des Euro	Arabischer Frühling Finanz- und Wirtschaftskrisen Globalisierung
Grundhaltung		Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Familie	Kernfamilie	Familienorientierung	Zunahme Scheidungen	Helikopter-Eltern	Kronprinz-Kindheit
Gruppengefühl		Gesellschaft	Gemeinschaft	Gesellschaft	Gemeinschaft
Werte		Demokratie Gemeinschaft Loyalität	Autonomie Individualismus Produktivität	Lifestyle Nachhaltigkeit Karriereorientierung	Sicherheit Informationsfreiheit Vernetzung
Berufliches Engagement		hoch	niedrig	hoch	mittel
Typisches Produkt	Auto 	Fernseher 	Computer 	Handy 	Smartphone 
Medien / Kommunikation	Brief 	Telefon 	E-Mail 	SMS 	Soziale Netzwerke WhatsApp 
Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Karriere Persönliche Lebensziele	Sicherheit Stabilität

Abbildung 2: Gegenüberstellung der Generationen in Deutschland

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Poguntke¹⁸⁰, Symbole über www.fotolia.com

Die prägendsten Ereignisse der jeweiligen Generationen sind bei den Buildern (1925-1945) der zweite Weltkrieg und die damit verbundenen Rationierungen,¹⁸¹ bei den Baby Boomern (1946-1964) der Kalte Krieg¹⁸², die Wirtschaftswunder¹⁸³ und die Mondlandung,¹⁸⁴ in der Generation X (1965-1979) das Ende des Kalten Krieges, die

¹⁷⁸ Vgl. Anheier et al. (2013), S. 99,171,186; Vgl. Ullrich (2016a), S. 6; Vgl. Dammler et al. (2000), S. 27

¹⁷⁹ Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 13

¹⁸⁰ Vgl. Poguntke (2014), S. 25

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 25; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 11; Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 34

¹⁸² Schwab (2016) definiert *Kalter Krieg* als: [...] Zeitraum zwischen 1945 und 1990 [...], da die Auseinandersetzungen zwischen USA und Sowjetunion beinahe einen neuen Weltkrieg ausgelöst hatten.

¹⁸³ Bundeszentrale für politische Bildung (2016) definiert *Wirtschaftswunder* als: Bezeichnung für den rasanten wirtschaftlichen Aufstieg der Wirtschaft in Westdeutschland nach dem Zweiten Weltkrieg [...].

¹⁸⁴ Vgl. Poguntke (2014), S. 25; Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 11; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 22; Vgl. Klaffke (2014), S. 12; Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 34; Vgl. Hesse et al. (2015), S. 55; Vgl. Scholz (2014), S. 33

Ölkrise¹⁸⁵ und der Mauerfall^{186, 187} und bei der Generation Y (1980-1994) die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA, sowie die Einführung des Euro.¹⁸⁸ Die Generation Z wird bisher durch den Arabischen Frühling¹⁸⁹, die Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die Globalisierung geprägt.¹⁹⁰ Diese aufgeführten Ereignisse nehmen Einfluss auf die Werte der jeweiligen Generationen.¹⁹¹

Ihre Grundhaltung scheint sich, beginnend bei den Baby Boomern (die der Builder ist unbekannt), vom Idealismus¹⁹² über den Skeptizismus¹⁹³ und Optimismus¹⁹⁴ bis zum Realismus¹⁹⁵ der heutigen Generation Z gewandelt zu haben.¹⁹⁶ Bei Betrachtung des beruflichen Engagements sowie des Gruppengefühls der jeweiligen Generationen (Information zu Buildern liegen nicht vor) fällt die sogenannte Pendelwirkung auf. Sie ist eine Theorie, die auch zur Erklärung der Generationsentstehung herangezogen wird und basiert darauf, dass sich die jeweils nächste Generation gegenteilig zur bisherigen verhält.¹⁹⁷ Für die Generation Z bedeutet dies, dass sie nicht stark karriereorientiert ist und sich wieder zu Gemeinschaften und Familie hingezogen fühlt.¹⁹⁸

¹⁸⁵ Kalsch et al. (2003) definiert *Ölpreiskrise* als: [...] eine Phase starken Ölpreisanstieges, die gravierende gesamtwirtschaftliche Auswirkungen hat. Im engeren Sinne werden nur die Erhöhungen der Rohölpreise 1973 und 1979/80 als Öl Krisen bezeichnet, da beide in den Industrieländern schwere Rezessionen auslösten [...].

¹⁸⁶ Duden (2016) definiert *Mauerfall* als: Öffnung der Grenzen der DDR zur Bundesrepublik Deutschland.

¹⁸⁷ Vgl. Poguntke (2014), S. 25; Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 11; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 22; Vgl. Hanisch (2016), S. 37; Vgl. Klaffke (2014), S. 15; Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 35; Vgl. Hesse et al. (2015), S. 55; Vgl. Scholz (2014), S. 33

¹⁸⁸ Vgl. Poguntke (2014), S. 25; Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 11; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 23; Vgl. Hanisch (2016), S. 37; Vgl. Klaffke (2014), S. 13; Vgl. McCrindle et al. (2014), S. 35; Vgl. Hesse et al. (2015), S. 55; Vgl. Scholz (2014), S. 33

¹⁸⁹ Bundeszentrale für politische Bildung (2016) definiert *Arabischer Frühling* als: [...] eine im Dezember 2010 beginnende Serie von Protesten, Aufständen und Revolutionen in der Arabischen Welt [...].

¹⁹⁰ Vgl. Poguntke (2014), S. 25; Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 22f., 33, 63, 122; Vgl. Hanisch (2016), S. 37; Vgl. Scholz (2014), S. 30, 33, 35f., 38, 78, 81, 84f.; Vgl. Hesse et al. (2015), S. 55f.

¹⁹¹ Vgl. Mangelsdorf (2015), S. 22f.

¹⁹² Duden (2016) definiert *Idealismus* als: [...] Streben nach Verwirklichung von Idealen; durch Ideale bestimmte Weltanschauung, Lebensführung.

¹⁹³ Duden (2016) definiert *Skeptizismus* als: skeptische Haltung.

¹⁹⁴ Duden (2016) definiert *Optimismus* als: Lebensauffassung, die alles von der besten Seite betrachtet; heitere, zuversichtliche, lebensbejahende Grundhaltung.

¹⁹⁵ Duden (2016) definiert *Realismus* als: Wirklichkeitssinn.

¹⁹⁶ Vgl. Scholz (2014), S. 35

¹⁹⁷ Vgl. ebd., S. 33f.

¹⁹⁸ Vgl. ebd., S. 35; Vgl. Hanisch (2016), S. 37; Vgl. Montana et al. (2008), Vol. 2 (No. 2), S. 139f.; Vgl. Young et al. (2012), Vol. 29 (Issue 2), S. 147; Vgl. Murgatroyd (2010), Vol. 45 (No. 2), S. 261

Technische Geräte sind typische, einer jeweiligen Generation zuzuordnende Produkte. Bei den Buildern war es das Auto, bei den Babyboomern der Fernseher, bei der Generation X der Computer, in der Generation Y das Handy und bei der Generation Z das Smartphone¹⁹⁹, das mittlerweile generationsübergreifend genutzt wird.

Mit ihren Verhaltensmustern scheint die Generation Z zunehmend vorherige Generationen zu beeinflussen²⁰⁰, was auch durch die Betrachtung der Spanne der Jahre zur jeweiligen Generationsprägung erklärt werden könnte. Waren es bei den drei vorangegangenen Generationen jeweils 14 prägende Jahre, wird das bei der Generation Z vermutlich auf keine Anzahl an Jahren eingeschränkt werden können, da sie durch ihr ansteckendes Verhalten die Grenzen zwischen den vorhandenen Generationen verwischt.²⁰¹ Das wiederum könnte zur Auflösung der traditionellen, altersspezifischen Generationenkonzepte führen.²⁰²

Philipp Riederle²⁰³, Star der Internetszene und zugehörig zur Generationen Z, stellt die vorherrschende Unwissenheit zur Lebenswelt der Generation Z wie folgt dar: „In der Regel stehe ich vor Repräsentanten großer Firmen [...], Menschen, die [...] bestimmen, wie es in der Wirtschaft künftig weitergeht. Diese Menschen haben meist kaum einen Schimmer davon, in welcher Welt wir uns bewegen; sie spüren aber die Veränderung [...]. Sie wollen vor allem von mir wissen, wie sie mit ihren Unternehmen den Anschluss an die Lebensrealität behalten und uns als ihre Zielgruppe [...] ansprechen können.“²⁰⁴

¹⁹⁹ Vgl. Poguntke (2014), S. 25

²⁰⁰ Vgl. Scholz (2014), S. 11f., 14

²⁰¹ Vgl. ebd., S. 12

²⁰² Vgl. ebd., S. 74

²⁰³ Vgl. www.philippriederle.de (2016)

²⁰⁴ Vgl. Riederle (2013), S. 1, 16

2. Aktueller Forschungsstand zur Generation Z und InsurTechs

Derzeit sind sowohl die Generation Z, als auch die InsurTechs, relativ junge Forschungsfelder. Das bietet einerseits den Vorteil der Aktualität der vorhandenen Literatur, andererseits jedoch den Nachteil, dass die Anzahl der vorhandenen Veröffentlichungen begrenzt ist.

Der im Folgenden dargestellte aktuelle Forschungsstand leitet sich aus einer online gestützten Literaturanalyse der A- und B-Journals überwiegend mit BWL-Schwerpunkt ab. Dafür wurden folgende wissenschaftliche Datenbanken genutzt: EBSCO, EconBiz, DOAJ, Google Scholar, JSTOR, ProQuest, ScienceDirekt und Springerlink. Die Analyse bezog sich überwiegend auf die Hauptsuchbegriffe „Generation Z“ und „InsurTech“. Von ihnen wurden zudem ähnlichen Schreibweisen wie z.B. Gen Z. oder Insuretechs verwendet. Ebenfalls wurde die Analyse auf folgende Schlagworte und deren artverwandte Schreibweisen angewandt: Millennials, Generation Y, digital natives, younger generations, Homeland Generation, FinTech, Start-up insurance, financial innovation, digital innovation, peer-to-peer, Bought by Many. Die relevanten Ergebnisse der Recherche stammen überwiegend aus den Jahrgängen ab 2012. Insgesamt wurden 38 veröffentlichte Aufsätze aus Journalen ausgewählt, wovon 17 für das Thema dieser Arbeit von hoher Relevanz sind.

2.1 Generation Z und deren Informations- und Kaufverhalten

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll der Blickwinkel auf die Altersgruppen der Jugend und der jungen Erwachsenen aus der Generation Z gerichtet werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass der überwiegende Teil der relevanten Literatur und der verwendeten Studien auf diese Altersgruppen Bezug nimmt.

Die Jugendphase beginnt im Regelfall mit dem Übergang von der Grundschule in die weiterführenden Schulen. Sie kann ihrerseits in die frühe (10-13 Jahre), die mittlere (13-16 Jahre) und die späte Jugendphase (älter als 16 Jahre) unterteilt werden.²⁰⁵ In der frühen Jugendphase stehen die Bedürfnisse Kontakte zu knüpfen, Verabredungen zu treffen und sich an jugendkulturellen Aktivitäten zu beteiligen, im Mittelpunkt.²⁰⁶

²⁰⁵ Vgl. Barthelmes et al. (1999), S. 139ff.; Vgl. Anheier et al. (2013), S. 99, 171

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 172

Die Ausgangspunkte dafür bilden häufig die eigene Familie, Schule und Vereine.²⁰⁷ Die mittlere Jugendphase ist durch die Ablösung von der Familie und gleichzeitiger Zuwendung und Zugehörigkeit zu Cliques geprägt.²⁰⁸ An erster Stelle steht, mit Gleichaltrigen in Gruppen (Peer Groups²⁰⁹) zusammen zu sein bzw. permanent medial mit ihnen zu kommunizieren.²¹⁰ In der späten Jugendphase verändern sich das Interesse und die Erwartungen der einzelnen Jugendlichen an ihre Peer Groups. Sie gleichen ihre Bedürfnisse, Interessen und Vorstellungen in der Gruppe ab und diskutieren darüber.²¹¹ Das junge Erwachsenenalter markiert seinen Anfangspunkt mit dem Verlassen des allgemeinbildenden Schulsystems. Der Endpunkt liegt prinzipiell in der Einmündung in eine Erwerbstätigkeit und/oder der Gründung einer eigenen Familie.²¹² Singh (2014) weist einführend zu seinen Erkenntnissen zur Generation Z darauf hin, dass nicht viel über sie bekannt ist, jedoch über die Umwelt, in der sie aufwachse.²¹³ Er beschreibt die Generation Z als eine vorzeitig reifende Generation, die das Internet und die sozialen Netzwerke liebt.²¹⁴ Sie wächst mit weniger Geschwistern als bisherige Generationen auf und wird von ihren Eltern intensiv behütet.²¹⁵ Der Schlüssel um sie zu erreichen, sei das Social Media.²¹⁶ Obwohl die Generation Z via Social Media mit der ganzen Welt kommuniziere, läge ihr Fokus außerhalb der digitalen Welt eher im lokalen Umfeld.²¹⁷ Vier Trends soll es laut Singh bei der Charakterisierung der Generation Z als Konsumenten geben: Sie streben nach Innovationen, beharren auf Bequemlichkeit, haben ein Verlangen nach Sicherheit und tendieren zum Eskapismus, also der Flucht aus der Realität.²¹⁸ Rund 75% der Generation Z gaben an, dass ihnen

²⁰⁷ Vgl. Harring (2010), S. 21–60; Vgl. Anheier et al. (2013), S. 172

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 173

²⁰⁹ Kirchgeorg (2016) definiert *Peer Group* als: soziale Gruppe von gleichaltrigen Jugendlichen [...]. Peer Groups weisen jedoch eine starke Konformität gegenüber den Verhaltensnormen der eigenen Gruppe aus und akzeptieren die Führungsrolle von Meinungsführern. Die Zugehörigkeit zu Peer Groups bestimmt entscheidend das Konsumverhalten der Jugendlichen.

²¹⁰ Vgl. Lange et al. (2010), S. 180–191

²¹¹ Vgl. Brake (2010), S. 385–407; Vgl. Anheier et al. (2013), S. 173

²¹² Vgl. ebd., S. 186f.

²¹³ Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 59, Studiendesign: Die Forschungsergebnisse basieren auf Primär- und Sekundärdaten. Die Primärdaten wurden in Interviews und durch Interaktion mit der Zielgruppe erhoben. Die Sekundärdaten stammen aus Zeitschriften und Diskussionen mit Experten und dienen zur Bestätigung der Forschungsergebnisse.

²¹⁴ Vgl. ebd., S. 59

²¹⁵ Vgl. ebd., S. 59

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 61

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 61

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 61

die digitale Technik bei der Erreichung ihrer Ziele helfe, und zwei Drittel sind sich einig, dass ihnen die Technik das Gefühl gibt, dass alles möglich sei.²¹⁹ Über diese Technik und die darüber verwendeten sozialen Netzwerke²²⁰ teilen 60% von ihnen gerne ihr Wissen,²²¹ unter anderem bei YouTube²²², das 93% von ihnen mindestens einmal pro Woche²²³ und, laut Herzberger (2016), sieben von zehn Teenagern täglich nutzen.²²⁴ Zudem nehmen sie, lt. Singh, über die digitalen Netzwerke Einfluss auf Kaufentscheidungen ihrer Freunde und Familienangehörigen.²²⁵ Abschließend ruft Singh zur weiteren Erforschung der Generation Z auf.²²⁶

Berkup (2014) beschreibt die Generation Z als erste Generation, die sich nicht an Technologie gewöhnen musste, sondern in sie hineingeboren wurde.²²⁷ Für sie ist es ein selbstverständlicher Teil ihres Lebens. Auch Berkup bescheinigt, dass die sozialen Medien eine wichtige Rolle im Leben der Generation Z einnehmen. Laut Berkup mögen es die „Z-ler“, 24 Stunden und sieben Tage pro Woche online zu sein, ständig Informationen zu erhalten und diese kontinuierlich zu teilen. Ihre Aufmerksamkeitsspanne sei hingegen sehr kurz. Dank der digitalen Technik sollen sie einen besseren Lebensstandard haben und zudem länger und reicher als vorherige Generationen leben.²²⁸ Keine Aussagen trifft Berkup hingegen zum Kaufverhalten der Generation Z.

Eindeutige Überschneidungen zu den bisherigen Erkenntnissen ergeben auch die

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 63

²²⁰ Lackes (2016) definiert *soziales Netzwerk* als: [...] im Zuge des Web 2.0 entstandene, virtuelle Gemeinschaft, über die soziale Beziehungen via Internet gepflegt werden können. Soziale Netzwerke können themenorientiert sein, wie sog. Business Netzwerke, oder rein sozialer Kommunikation dienen wie z.B. Schüler- und Studierendennetzwerke.

²²¹ Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 62f.

²²² Duden (2016) definiert *YouTube* als: Internetportal für Videofilme

²²³ Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 62

²²⁴ Vgl. Herzberger (2016), YouTube Stars - Bibi schlägt Heidi - YouTube Stars bald in Hollywood?, er verweist auf die Studie von iconkids&youth: Vgl. Ullrich (2016b), S. 2, Studiendesign: Online-Befragung, Dauer 15 Minuten, unter 13- bis 19-Jährigen, N=700, abgefragt wurden u.a. Bekanntheit, Interesse an Werbung, Glaubwürdigkeit und Authentizität, Erhebungszeitraum von 01.-03. 2015

²²⁵ Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 63

²²⁶ Vgl. ebd., S. 63

²²⁷ Vgl. Berkup (2014), Vol. 5 (No. 19), S. 223, Studiendesign: Das Journal weist keine detaillierten Ausführungen zum Studiendesign aus. Es verweist jedoch auf diverse Literatur.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 224

Aussagen von Kapil et al. (2014), die die Generation Z als digitale Generation beschreiben, die in einer digitalen Welt lebe.²²⁹ Insbesondere fände dieses digitale Leben in den sozialen Netzwerken statt. Auch sie schreiben, dass die Generation Z ihr Wissen gerne online teile und es sich mit Vorliebe über YouTube Videos aneignen würde.²³⁰ Unmittelbare Erkenntnisse zum Kaufverhalten der Generation Z liefern auch Kapil et al. nicht.

Ozkan et al. (2015) führen aus, dass das „Leben“ der Generation Z in den sozialen Netzwerken realer für sie ist, als ihre tatsächlichen sozialen Beziehungen.²³¹ Daher sei das Smartphone auch zum wichtigsten Gegenstand in ihrem Leben geworden, über das sie in die sozialen Netzwerke gelangt und sich in die Gesellschaft integriert.²³² In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, dass die „Z-ler“ die stärksten bekannten Smartphone-Nutzer sind.²³³ Auch Ozkan et al. stellen keine Informationen zum Kaufverhalten der Generation Z zur Verfügung.

Hingegen weisen Köhler et al. (2011) darauf hin, dass Kaufentscheidungen von Digital Natives (zu ihnen zählen auch die „Z-ler“) in erster Linie durch Social Media Communitys beeinflusst werden.²³⁴ Sie führen ebenfalls aus, dass jüngere Kunden für ihre Kommunikation, Online-Agenten gegenüber menschlichen Agenten bevorzugen würden.²³⁵

Murgatroyd (2010) spricht der Generation Z das Verständnis um die Stärke der sozialen Netzwerke zu.²³⁶ Traum (2016) führt aus, dass die sozialen Netzwerke zunehmend

²²⁹ Vgl. Kapil et al. (2014), Vol. 2 (Issue 1), S. 10, Studiendesign: Die Ergebnisse basieren auf Sekundardaten aus Zeitschriften, renommierten Journalen und Webseiten.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 10, 12f.

²³¹ Vgl. Ozkan et al. (2015), 205, S. 92, Studiendesign: Umfrage unter 276 Studenten, mit dem Ziel die mobile Sucht der Generation Z zu erforschen. Die Daten wurden mit Hilfe von deskriptiver Statistik aufbereitet. Zudem wurden mit Hilfe des Chi-Quadrat-Test ein Hypothesentest durchgeführt.

²³² Vgl. ebd., S. 96

²³³ Vgl. ebd., S. 98

²³⁴ Vgl. Köhler et al. (2011), Vol. 75 (March), S. 93, Studiendesign: Auftraggeber war eine große europäische Privatbank mit weltweiten Niederlassungen. Es wurden 15- bis 22-Jährige befragt. Insgesamt wurden 3.325 Fragebögen über ein Online-Panel versendet. Es konnten 563 Rückläufer verwendet werden. Anschließend wurde noch die Interaktion zwischen den Teilnehmer und den Online-Agenten gemessen. Erhebungszeitraum 2008

²³⁵ Vgl. ebd., S. 93, als Online-Agenten werden darin Banker bezeichnet, „die ausschließlich online beraten“

²³⁶ Vgl. Murgatroyd (2010), Vol. 45 (No. 2), S. 261

als Tauschbörse genutzt würden.²³⁷ Laut Lentz (2014) handelt die Generation Z Informationen, Filme und Musik über die sozialen Netzwerke und lebt in ihnen, wie in einem Universum in dem alles erlaubt und möglich sei.²³⁸

2.2 InsurTechs: die neuen Wettbewerber der traditionellen Versicherer

Die Versicherungsbranche ist durch die InsurTechs, als neue Wettbewerber für traditionelle Versicherer, unter Druck geraten (siehe Kapitel 1.2).

In diesem Kapitel werden zunächst die Erkenntnisse der internationalen Journale dargestellt. Im Anschluss folgt die Aufbereitung ausgewählter deutschsprachiger Literatur, die um aus der Praxis stammende Studien ergänzt wird.

Lopez et al. (2015) weisen darauf hin, dass es schwerfalle, eine Branche zu finden, die noch nicht von der Digitalisierung revolutioniert oder sogar auf dramatische Weise verändert wurde.²³⁹ Weber (2013) analysiert den Beginn einer neuen, durch Technologie hervorgerufenen Ära für die Versicherungsbranche.²⁴⁰ Laut Lopez et al. entstanden nach der Finanzkrise und dem damit verbundenen Verlust vieler Bank- und Versicherungskunden neue Firmen mit innovativen Ideen.²⁴¹ Sie sahen eine Gelegenheit, einfache und kostengünstige Produkte der Finanzberatung auf innovative Weise zu erstellen.²⁴² Diese sogenannten FinTechs konzentrieren sich mit ihrer Technologie auf Einfachheit, Geschwindigkeit und intuitive Arbeitsabläufe, deren Bedienung häufig über das Smartphone erfolge.²⁴³ Der Schlüssel zum schnellen Wachstum dieser neuen Wettbewerber liegt nach Lopez et al. in der Nutzung von Multiplikatoreffekten über soziale Netzwerke, worüber sich diese Bekanntheit und Vertrauen verschaffen würden.²⁴⁴ Dies scheint insbesondere bei jüngeren Generationen erfolgreich zu sein.²⁴⁵ Lopez et al. weisen darauf hin, dass sich die junge Generation (sie sprechen dabei von den Millennials) an digitalen Angeboten orientiere und permanent digital

²³⁷ Vgl. Traum (2016), July, S. 13

²³⁸ Vgl. Lentz (2014), Vol. 4, S. 196

²³⁹ Vgl. Lopez et al. (2015), Vol. 3 (Issue 3), S. 4

²⁴⁰ Vgl. Weber (2013), March, S. 40–43

²⁴¹ Vgl. Lopez et al. (2015), Vol. 3 (Issue 3), S. 4

²⁴² Vgl. ebd., S. 4

²⁴³ Vgl. ebd., S. 7

²⁴⁴ Vgl. ebd., S. 8

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 8

miteinander vernetzt sei.²⁴⁶ Dadurch würde das traditionelle, auf Beratern basierende, Modell herausgefordert.²⁴⁷ Lopez et al. äußern sich nicht zu den Arten der Geschäftsmodelle der neuen Wettbewerber.

Gassot et al. (2016) bescheinigen FinTechs und InsurTechs Kundenbeziehungen zu revolutionieren.²⁴⁸ Insbesondere die jederzeitige und ortsunabhängige Erreichbarkeit, sowie die Möglichkeit der Bedienung via Smartphone würden diese Revolution vorantreiben.²⁴⁹ Zudem verweisen sie auf die stark steigenden Investitionen in Fin-/InsurTechs, die von 2013 mit weltweit 4 Milliarden US-Dollar auf 19 Milliarden im Jahr 2015 anstiegen.²⁵⁰ Mit 12 Milliarden US-Dollar floss der Großteil der Investitionen in die USA, gefolgt von Europa mit vier Milliarden Dollar.²⁵¹ Auch nach Gassot et al. stellen die neuen Wettbewerber eine ernsthafte Gefahr für etablierte Unternehmen dar.²⁵² Insbesondere jene mit dem Ansatz des Peer-to-Peer²⁵³ Modells (P2P).²⁵⁴ Auskünfte über die Ausgestaltung der Geschäftsmodelle von Fin-/InsurTechs, sowie deren möglicher Zielgruppen werden nicht gegeben.

Auch Volosovich (2016) spricht vom Beginn einer neuen Ära für Banken und Versicherungen.²⁵⁵ Berman et al. (2016) weisen ergänzend darauf hin, dass die Banken ihre bisherigen Arbeitsweisen daran anpassen müssen.²⁵⁶ Strobel (2016) beschreibt FinTechs als Gefahr für Banken und Versicherungen.²⁵⁷ Laut Volosovich wurde die neue

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 10

²⁴⁷ Vgl. ebd., S. 10

²⁴⁸ Vgl. Gassot et al. (2016), 3rd Q. (No. 103), S. 9

²⁴⁹ Vgl. ebd., S. 9

²⁵⁰ Vgl. ebd., S. 9

²⁵¹ Vgl. ebd., S. 9

²⁵² Vgl. ebd., S. 10

²⁵³ Siepermann (2016) definiert *Peer-to-Peer* als: Zusammenschluss von gleichberechtigten Arbeitsstationen in Netzwerken, die den Einsatz von verteilten Anwendungen und den Austausch von Dateien ermöglichen. [...] Populär wurden P2P-Netzwerke durch den Austausch von Musik- und Videodateien über sog. Tauschbörsen.

²⁵⁴ Vgl. Gassot et al. (2016), 3rd Q. (No. 103), S. 11

²⁵⁵ Vgl. Volosovich (2016), 3 (5), S. 39

²⁵⁶ Vgl. Berman et al. (2016), Vol. 44 (Issue 5), S. 21–28

²⁵⁷ Vgl. Strobl (2016), Vol. 17 (Issue 4), S. 375

Ära durch die jederzeitige Verfügbarkeit, den digitalen Zugang zu Finanzdienstleistungen und die Verzweigung mit den sozialen Netzwerken, erreicht.²⁵⁸ Sie stellt als wesentliches Unterscheidungsmerkmal heraus, dass sich Fin-/InsurTechs auf den Kunden fokussieren würden und nicht auf das Produkt, wie es bei den traditionellen Anbietern der Fall sei.²⁵⁹ Volosovich weist 974 weltweit tätige InsurTechs (Stand November 2016) aus.²⁶⁰ Sie schreibt, dass die Stadt London nicht nur viel Geld in die Szene der Fin-/InsurTechs investiere, sondern auch eine Vorreiterrolle unter den Standorten in Europa einnehme.²⁶¹ Volosovich rät den traditionellen Versicherern zur Zusammenarbeit mit InsurTechs, um von ihnen zu lernen und bestehende Marktanteile zu sichern.²⁶² Ihr zufolge könnte insbesondere das Peer-to-Peer (P2P) Modell den Versicherungsmarkt perspektivisch in eine neue Richtung verändern.²⁶³ Weder bzgl. der Ausgestaltung dieses Modells noch über die bisherigeren Kundenstrukturen und Zielgruppen der neuen Wettbewerber konnten ihren Ausführungen Informationen entnommen werden.

Laut Howard (2017) ist ein starker Anstieg des Interesses von Investoren an InsurTechs zu verzeichnen.²⁶⁴ Nachdem die Investitionen in FinTechs in den letzten Jahren weltweit stetig gestiegen sind, wurde in 2016 ein Höchstwert von 24,7 Milliarden US-Dollar erreicht.²⁶⁵ Laut Hawranke (2017) hat Deutschland im Jahr 2016 weltweit den zweiten Platz im Bezug auf Investitionen in InsurTechs belegt.²⁶⁶ Howard erwartet für 2017 eine weitere Steigerung.²⁶⁷ Wong (2017) weist für das erste Quartal 2017 bereits Investitionen i.H.v. 283 Mio. US-Dollar aus.²⁶⁸ Laut Fortnum et al. (2017) werde auch für den europäischen Markt eine deutliche Steigerung der Investitionen in InsurTechs

²⁵⁸ Vgl. Volosovich (2016), 3 (5), S. 39

²⁵⁹ Vgl. ebd., S. 40

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 40

²⁶¹ Vgl. ebd., S. 40

²⁶² Vgl. ebd., S. 40

²⁶³ Vgl. ebd., S. 41

²⁶⁴ Vgl. Howard (2017), February 23, S. 2

²⁶⁵ Vgl. ebd., S. 2

²⁶⁶ Vgl. Hawranke (2017), Insurtechs - Zwischen Online-Shops und Online-Maklern fehlt der disruptive Faktor

²⁶⁷ Vgl. Howard (2017), February 23, S. 1

²⁶⁸ Vgl. Wong (2017), S. 12

erwartet.²⁶⁹ Explizit verweisen sie in diesem Zusammenhang auf die Peer-to-Peer Modelle.²⁷⁰ Ihnen zufolge seien unter den Investoren diverse traditionelle Versicherer.²⁷¹ Laut Howard streben die Investoren Kooperationen an und zeigen Interesse an der Technik der Fin-/InsurTechs, um damit auf die veränderten Kundenerwartungen reagieren zu können.²⁷² Howard bezieht in seine Ausführungen auch die 2017 von KPMG veröffentlichte Studie “The Pulse of Fintech“ mit ein.²⁷³ Weder Howard noch die KPMG-Studie stellen die möglichen Geschäftsmodelle der Fin-/InsurTechs dar. Ebenfalls geben sie keine Auskunft über Käufer- oder Zielgruppen.

Da nahezu jedes der in Kapitel 2.2 erwähnten internationalen Journale das Peer-to-Peer Modell aufführt, erfolgte eine gesonderte Journalsuche nach diesem Modell im Zusammenhang mit Fin-/InsurTechs.

Simpson (2016) definiert das Peer-to-Peer Modell der InsurTechs wie folgt: “[...] insurer, invites user to form small groups of policyholders who pay premiums into a pool to pay claims, but members get any leftover funds at the end of the policy period.”²⁷⁴ Mendel (2014) beschreibt das P2P Modell anhand von „Bought By Many“²⁷⁵ (ein InsurTech, das nach diesem Ansatz vorgeht), als Unternehmen, dass Kunden hilft, einen niedrigeren Preis zu erzielen, indem es Verträge mit gleichen Risiken zu Gruppen bündelt.

Arumugan et al. (2008) prognostizierten bereits im Jahr 2008, dass sich das P2P Modell im Versicherungsmarkt ausbreiten und damit die Entstehung digitaler Versicherer ermöglichen könnte. Sie sehen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich Menschen auf der Suche nach Versicherungsschutz nicht mehr an traditionelle Versicherer wenden, sondern mit Freunden und Familie zu Peer Groups zusammenschließen.²⁷⁶

Noto (2016) berichtet über das, aus New York stammende, InsurTech Lemonade²⁷⁷,

²⁶⁹ Vgl. Fortnum et al. (2017), S. 63

²⁷⁰ Vgl. ebd., S. 63

²⁷¹ Vgl. ebd., S. 63

²⁷² Vgl. Howard (2017), February 23, S. 2

²⁷³ Vgl. Fortnum et al. (2017), S. 8,25,63, Studiendesign: Seit 2013 veröffentlicht KPMG einen jährlichen Report zu den Investitionen in Startups. Hierfür werden ausschließlich abgeschlossene Investitionen berücksichtigt. Durch den Vergleich der Jahre 2013, 2014, 2015 und dem aktuellen Report zu 2016, können Aussagen abgeleitet werden, die das Interesse an bestimmten Startup-Gruppen erkennen lassen. Hier dargestellt am Beispiel der InsurTechs mit Peer-to-Peer Modell.

²⁷⁴ Vgl. Simpson (2016), October 10th, S. 2

²⁷⁵ Vgl. Mendel (2014), Vol. 80 (No. 12), S. 16–18

²⁷⁶ Vgl. Arumugam et al. (2008), S. 12

²⁷⁷ Vgl. www.lemonade.com (2017)

welches das erste InsurTech mit Peer-to-Peer Modell und eigenständiger Zulassung als Versicherer ist.²⁷⁸ Laut Simpson (2016) wurde die entsprechende Zulassung am 15.09.2016 erteilt.²⁷⁹ Noto führt weiter aus, dass Lemonade seine Kunden zu kleinen Gruppen von Gleichgesinnten zusammenführe und die, nicht für Schäden benötigte, Prämie wieder ausschütte.²⁸⁰ Simpson schreibt, das o.g. InsurTech habe als Zielgruppe junge Kunden.²⁸¹ Laut Lamparelli (2016) bietet es seine Versicherungen über eine App an.²⁸²

Bis Dezember 2016 wurden bereits 60 Mio. US-Dollar in Lemonade investiert.²⁸³ Aktuellster Investor (Stand 24.04.2017) ist einer der traditionellen Versicherer, die Allianz AG.²⁸⁴ Simpson prognostiziert, dass Lemonade das Potenzial besitze, die Branche nachhaltig zu verändern.²⁸⁵ Johnson (2017) prognostiziert, dass Lemonade weiter expandieren wird und erwartet, dass dessen Produkte bis Ende 2017 für 97% der amerikanischen Bevölkerung abschließbar sein werden.²⁸⁶ Auch wenn dieses InsurTech das erste mit Peer-to-Peer Modell ist, das (aufgrund seiner Zulassung) als eigenständiger Versicherer agieren kann, so gäbe es nach Simpson weitere InsurTechs, die den Ansatz des P2P Modells verfolgen würden und bereits etablierter seien.²⁸⁷ Er verweist in diesem Zusammenhang auf das deutsche InsurTech friendsurance²⁸⁸, welches bereits im Jahr 2012 von Mönninghoff et al. (2012) als etablierter Anbieter eingestuft wurde.²⁸⁹ Giles (2016) schreibt, die Einführung eines solchen Modells sei u.a. aufgrund hoher Eintrittsbarrieren in der Versicherungsbranche nicht einfach - gelänge es jedoch, wäre es sehr lukrativ.²⁹⁰

Neben diesen aufgeführten Erkenntnissen zum Peer-to-Peer Modell blieben weitere Erkenntnisse über Geschäftsmodelle, Zielgruppen und bisherige Kundenstrukturen

²⁷⁸ Vgl. Noto (2016), Sep 22, S. 1f.

²⁷⁹ Vgl. Simpson (2016), December 5, S. 1

²⁸⁰ Vgl. Noto (2016), Sep 22, S. 1f.

²⁸¹ Vgl. Simpson (2016), October 10th, S. 1

²⁸² Vgl. Lamparelli (2016), November 22, S. 2

²⁸³ Vgl. Simpson (2016), December 5, S. 1

²⁸⁴ Vgl. Rieksmeier (2017), Allianz steigt bei Insurtech Lemonade ein

²⁸⁵ Vgl. Simpson (2016), December 5, S. 2

²⁸⁶ Vgl. Johnson (2017), January 5, S. 1

²⁸⁷ Vgl. Simpson (2016), February 9, S. 1

²⁸⁸ Vgl. www.friendsurance.de (2016)

²⁸⁹ Vgl. Mönninghoff et al. (2012), Vol. 65 (Issue 5), S. 468

²⁹⁰ Vgl. Giles (2016), Vol. 39 (Issue 1), S. 2

von InsurTechs aus. Nach der Journalanalyse erfolgte daher eine Analyse der im deutschsprachigen Raum veröffentlichten Literatur. Aufgrund der erst kürzlich erfolgten Markteintritte vieler InsurTechs (>50% Gründung ab 2015)²⁹¹, wurden die Jahre 2015 bis einschließlich Juli 2017 analysiert. Die ausgewerteten Studien geben keine einheitliche Auskunft über die Anzahl der im deutschsprachigen Raum tätigen InsurTechs. Die Angaben variieren zwischen 25 und 83 InsurTechs.²⁹²

Baltzer (2015) führt aus, dass der Kern der Geschäftsmodelle der InsurTechs der Kunde mit seinen realen Bedürfnissen und potenziellen Bequemlichkeiten sei.²⁹³ Laut des "World FinTech Report 2017" nutzen weltweit bereits 31,4% der Befragten die Angebote von InsurTechs.²⁹⁴

Wagner (2017) weist darauf hin, dass grundlegend zwischen InsurTechs mit eigenständiger Zulassung als Versicherer und denjenigen, die sich auf Teile der Wertschöpfungskette²⁹⁵ fokussieren, unterschieden werden muss.²⁹⁶ Kenfenheuer et al. (2016) beschreiben, dass die Ausrichtung der InsurTechs, die ohne Zulassung als Versicherungsunternehmen tätig sind, lediglich auf die Vermittlung des Gesuchs zwischen dem Sicherheitsuchenden und dem Sicherheitgebenden abzielt.²⁹⁷ Daraus folglich ist die Grundlage der Geschäftstätigkeit in der Regel der Status eines Versicherungsmaklers mit Gewerbeerlaubnis nach §34d Abs. 1 GewO²⁹⁸.²⁹⁹ Nach Werbeck (2016) finanziert

²⁹¹ Vgl. Noack et al. (2017), S. 4, laut ihnen wurden 36 von 67, am deutschen Markt tätigen, InsurTechs ab 2015 gegründet, Studiendesign siehe im weiteren Verlauf des Kapitels

²⁹² Vgl. Michopoulos et al. (2016), Investoren nehmen deutsche Insuretechs ins Visier; Vgl. Groesser et al. (2016), Nur die wenigstens Insurtechs sind wirklich disruptiv; Vgl. Finkelnburg (2016), Insurtechs haben uns einen Quantensprung nach vorne gebracht; Vgl. Michopoulos et al. (2016), PIM-Apps: Deutschsprachiger Markt ist führend; Vgl. Noack et al. (2017), S. 8

²⁹³ Vgl. Baltzer (2015), S. 26f.

²⁹⁴ Vgl. Delaporte et al. (2016), S. 13, Studiendesign: Globale Umfrage von über 8.000 Kunden zu finanziellen Services von Banken und Versicherern, in 15 Ländern (Australien, Belgien, Kanada, China, Frankreich, Hongkong, Indien, Japan, Niederlande, Singapur, Spanien, Türkei, USA, Vereinigte Arabische Emirate und Großbritannien), Erhebungszeitraum August-September 2016

²⁹⁵ Kirchgeorg (2017) definiert *Wertschöpfungskette* als: [...] die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses [...]. [...] Grundsätzlich lassen sich neun solcher generischen Aktivitäten unterscheiden [...]; Vgl. Wagner (2017b), S. 432f. er stellt die Spezifika der Wertschöpfungskette von Versicherern dar

²⁹⁶ Vgl. Wagner (2017a), S. 28

²⁹⁷ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 44f.

²⁹⁸ Reppich (2016) definiert *Versicherungsvertreter oder -makler nach § 34 d Abs. 1 GewO* als: Als Voraussetzung zur Erteilung einer Erlaubnis müssen folgende Voraussetzungen vorliegen: Persönliche Zuverlässigkeit, geordnete Vermögensverhältnisse, Nachweis einer Berufshaftpflichtversicherung und Nachweis der Sachkunde.

²⁹⁹ Vgl. Kottmann et al. (2016), S. 23; Vgl. Lier (2016), S. 6

sich die überwiegende Anzahl der InsurTechs (als Versicherungsmakler) über Courtagzahlungen.³⁰⁰

Laut Johnson (2017) haben 85% der am deutschen Versicherungsmarkt aktiven InsurTechs den Endkunden als Zielgruppe.³⁰¹ Somit zielen sie auf den Versicherungsvertrieb (als Teil der Wertschöpfungskette) und nicht den -betrieb ab.³⁰² Die Konzepte der InsurTechs beinhalten dafür einerseits digitale Versicherungsordner, schlanke Onlineprozesse, situative Versicherungsprodukte sowie neu entwickelte Produkte und andererseits Vergünstigungen in Form von Provisionsweitergaben, Beitragsrückerstattungen oder eine Zeitersparnis.³⁰³ In diesem Zusammenhang wird auf die Ausführungen von Finkelnburg (2016) verwiesen, dass diese Ausrichtung bereits eine Vielzahl von Versicherern erkannt habe und mit InsurTechs zusammenarbeiten würde.³⁰⁴ Laut Krohn könnte ein weiterer Grund für deren Zusammenarbeit darin liegen, dass es für traditionellen Versicherer am Ende fast unerheblich sei, über wen das Geschäft vermittelt wird.³⁰⁵ Infolgedessen hat beispielsweise die Allianz AG mit der Allianz X³⁰⁶ eine auf die Zusammenarbeit mit InsurTechs ausgerichtete Einheit geschaffen. Sie soll die Wachstumsmöglichkeiten im Bereich der InsurTechs erschließen.³⁰⁷

Laut „New Players Network“³⁰⁸, einer Initiative der Versicherungsforen Leipzig³⁰⁹, und deren überarbeiteten Studie „InsurTech Übersicht“³¹⁰ (aus Juli 2017) lässt sich der deutsche Markt der InsurTechs in 12 Kategorien von Geschäftsmodellen einteilen. Auf Grund der Aktualität und des Umfanges dieser Studie werden die darin verwendeten Inhalte zur weiteren Analyse des deutschen InsurTech-Marktes herangezogen.

³⁰⁰ Vgl. Werbeck (2016), S. 7

³⁰¹ Vgl. Burghardt (2016), Makler rüsten sich gegen millionenschwere Insurtechs, Burghardt verweist auf eine aus September 2016 stammende Studie. Studiendesign: „InsurTech Übersicht DACH“ Studie, in welcher 47 InsurTechs in acht Kategorien unterteilt wurden. Daraus konnte abgeleitet werden, dass 85% von ihnen den Endkunden als Zielgruppe fokussieren. Erhebungszeitraum September 2016 (an anderen Stellen der Arbeit wird der jeweils überarbeitete Stand dieser Studie herangezogen)

³⁰² Vgl. Krohn (2016), S. 23; Vgl. Groesser et al. (2016), Nur die wenigstens Insurtechs sind wirklich disruptiv

³⁰³ Vgl. Kühne (2016), S. 2

³⁰⁴ Vgl. Finkelnburg (2016), Insurtechs haben uns einen Quantensprung nach vorne gebracht

³⁰⁵ Vgl. Krohn (2016), S. 21

³⁰⁶ Vgl. www.allianzx.com (2016)

³⁰⁷ Vgl. Burghardt (2016), Start-up Einheit Allianz X bekommt einen CEO

³⁰⁸ Vgl. www.newplayersnetwork.jetzt (2017)

³⁰⁹ Vgl. www.versicherungsforen.net (2017)

³¹⁰ Vgl. Noack et al. (2017), S. 1–90, Studiendesign: Laufend überarbeitete Studie, die 67 am deutschen Markt bestehende InsurTechs analysiert und in 12 Kategorien unterteilt. Betrachtet wurden alle InsurTechs mit Gründung ab 2010 (außer 2). Erhebungszeitraum Juli 2017

Folgende Grafik kategorisiert den deutschen Markt der InsurTechs:

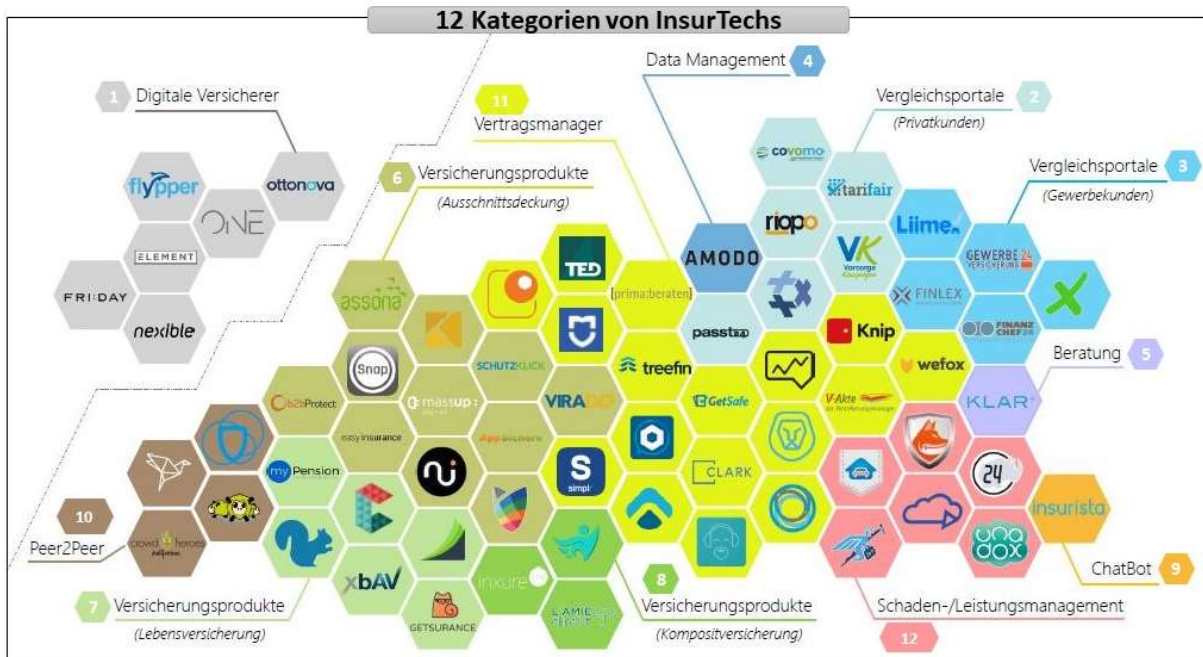


Abbildung 3: Übersicht der am deutschen Markt tätigen InsurTechs

Quelle: New Players Network³¹¹

Die 12 Kategorien von InsurTechs – in angelehnter Reihenfolge an den Verlauf einer Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche:

1. Digitale Versicherer: Streben die Zulassung als eigenständiger Versicherer bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) an. Alles soll ausschließlich digital erfolgen, häufig über eine App. Sie könnten als einzige InsurTechs die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Anbieter: ELEMENT, flypper, FRI:DAY, ONE, ottonova, nexible

2. Vergleichsportale (Privatkunden): Onlinedienste zum Vergleich von Prämien und Leistungsinhalten von Versicherungen, in Form einer übersichtlichen Darstellung für Privatkunden. Treten in der Regel als Makler auf. Anbieter: ANIVO, covomo, passt24, riopo, tarifair, VorsorgeKampagne

³¹¹ Vgl. Noack (2016), S. 3

3. Vergleichsportale (Gewerbekunden): Onlinedienste zum Vergleich von Prämien und Leistungsinhalten von Versicherungen, in Form einer übersichtlichen Darstellung für gewerbliche Kunden. Treten in der Regel als Makler auf. Anbieter: BROKINGX, FINANZCHEF24, FINLEX, GEWERBEVERSICHERUNG24, Liimex
4. Data Management: Erstellt ganzheitliche Kundenprofile, die dem besseren Verständnis von individuellen Risiko- und Produktbedürfnissen dienen. Anbieter: AMODO
5. Beratung: Über eine kostenfreie App werden die Bereiche Vorsorge, Geldanlage und Versicherung von Experten beraten. Anbieter: KLAR⁺
6. Versicherungsprodukte (Ausschnittsdeckung): Bieten Ergänzungen, situativen Versicherungsschutz sowie Nischenprodukte online an. Häufig in Kooperation mit traditionellen Versicherern und abschließbar über eine App. Anbieter: assona, AppSichern, b2bProtect, easy.insurance, hepster, KASKO, massup, netinsurer, SCHUTZKLICK, Snapsure, VIRADO
7. Versicherungsprodukte (Lebensversicherung): Bieten den Online-Abschluss von Berufsunfähigkeits- und Risikolebensversicherungen unter Einbindung der Kunden via Social Media. Anbieter: Community Life, fairr.de, GETSURANCE, myPension, penso, xbAV
8. Versicherungsprodukte (Kompositversicherung): Bieten den Online-Abschluss von Kompositversicherungen wie Haftpflicht, Hausrat oder Unfall an, mit dem Ziel, den Versicherungsschutz so einfach, transparent, sicher und fair wie möglich zu gestalten. Anbieter: Haftpflicht Helden, inxure.me, L'AMIE direkt
9. ChatBot: Bietet den traditionellen Versicherern eine Kommunikationsplattform, die auf häufig genutzten Messaging-Netzwerken aufbaut, um Versicherungen beispielsweise via Facebook-Messenger zu vermitteln. Anbieter: insurista
10. Peer-to-Peer: Zusammenschluss kleiner Gruppen zu Versicherungsgemeinschaften, teils über eine Social Media getriebene Plattform, zur Erzielung von Beitragsrückzah-

lungen und Bündelung von Schwarmabsicherungsinteressen ³¹² . Anbieter: crow- dheroes, ETHERISC, friendsurance, VERSICHERIX
11. Vertragsmanager: Stellen digitale Versicherungsordner mit integrierter Vertragsoptimierung bereit und bieten die Möglichkeit des direkten Versicherungsabschlusses. Zudem ermöglichen sie die Anbieter-übergreifende Verwaltung von Verträgen, inklusive Schadenmeldungsoption per App. Anbieter: prima:beraten, allesmeins, feelix, moneymeets, asuro, CLARK, GetSafe, Knip, mobilversichert, myDIVERSO, OKOTTA!, rentablo, simplr, TED, treefin, V-Akte, wefox
12. Schaden-/Leistungsmanagement: Softwarelösung mit digitalisierter Bearbeitung von Schadenfällen zur Reduktion der Kosten und schnelleren Schadenabwicklung. Häufig über eine App. Anbieter: Unadox, MotionsCloud, Unfallfuchs, SCHADEN-ENGEL, SchadenLaden.de, unfallhilfe24

Tabelle 2: Die 12 Kategorien von InsurTechs

Quelle: eigene Darstellung

Von allen 67 dargestellten InsurTechs verfügt „Ottonova“ als erstes deutsches InsurTech seit Juni 2017 über eine eigene Zulassung als Versicherer.³¹³ Somit kann „Ottonova“ die gesamte Wertschöpfungskette einer Versicherung eigenständig abdecken. Alle weiteren InsurTechs können davon jeweils nur Teile abdecken. Bestätigt wurde dies durch die Studie „Digitalisierung und Cyber Studie 2017“ des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens KPMG.³¹⁴

Kottmann et al. (2016), wie auch Braune (2016), sprechen den Peer-to-Peer Modellen die größten Chancen am Markt der InsurTechs zu.³¹⁵ Groesser et al. (2016) sehen sie als „globale Konkurrenz“ und ordnen das Peer-to-Peer Modell sogar als größte Gefahr

³¹² Vergleichbar mit Gruppeninteressen

³¹³ Vgl. www.ottonova.de/unternehmen-und-sicherheit#Bafin (2017)

³¹⁴ Vgl. Wälder et al. (2017), S. 39, Studiendesign: Bestehend aus über 100 Marktgesprächen mit Versicherern, spezialisierten Versicherungsmaklern, Dienstleistern, aufstrebenden InsurTechs sowie den Erkenntnissen von zahlreichen KPMG-Fachexperten. Ergänzend wurden Sekundärliteratur, externe Datenbanken sowie Unternehmensinformationen und Pressemitteilungen hinzugezogen. Erhebungszeitraum Oktober 2015 bis Dezember 2016

³¹⁵ Vgl. Kottmann et al. (2016), S. 21; Vgl. Braune (2016), 9f.

unter allen vorhandenen Ausprägungsformen der Geschäftsmodelle von InsurTechs für bestehende Versicherer ein.³¹⁶

Diesen Ansatz könnten Kunden bereits aus der Bankenwelt kennen, da dort zahlreiche Peer-to-Peer Kreditmarktplätze³¹⁷, wie beispielsweise „auxmoney“³¹⁸, von FinTechs angeboten werden. Ebenfalls wird das Peer-to-Peer Modell in der Juristik angewandt, wie beispielsweise auf der Plattform „checkmycase“³¹⁹, wo auf die Intelligenz des Kollektivs gesetzt wird.³²⁰ Laut der „Digitalisierung und Cyber Studie 2017“ von KPMG bedeutet das P2P Modell für die Versicherungsbranche eine Art Neuauflage des Ursprungsgedanken einer Versicherung, jedoch in digitaler Form.³²¹ Laut den Ergebnissen der Studie hätten InsurTechs mit diesem Ansatz das Potenzial die Versicherungswirtschaft zu revolutionieren, wenn sie sich als eigenständiger Risikoträger positionieren würden.³²²

Das InsurTech „Versicherix“ könnte daher zu einem späteren Zeitpunkt von noch größerer Bedeutung werden als das bereits etablierte Unternehmen „friendsurance“ (siehe Journalanalyse), da „Versicherix“ derzeit die Zulassung als eigenständiger Versicherer (mit P2P Modell) plant und somit künftig in der Lage wäre, eigene Produkte anzubieten und dadurch die gesamte Wertschöpfungskette selbst abzudecken.³²³ Mögliche Auswirkungen einer solchen Ausrichtung wurden bereits über die Journalanalyse anhand des weltweit ersten InsurTech mit Peer-to-Peer Modell und eigenständiger Zulassung als Versicherer (Lemonade) dargestellt.

Laut den Autoren der vorangegangenen KPMG Studie sind die InsurTechs mit P2P Modell klare Wettbewerber der traditionellen Versicherer, die sich langfristig am Markt behaupten könnten.³²⁴ Für die traditionellen Versicherer ergäbe sich hingegen ein Chancenpotenzial, wenn sie ihre bisherigen Geschäftsmodelle konsequent auf die des P2P Modells umstellen würden.³²⁵

³¹⁶ Vgl. Groesser et al. (2016), Nur die wenigstens Insurtechs sind wirklich disruptiv

³¹⁷ Erdmann (2016) definiert *Kreditmarkt* als: [...] den weder örtlich noch zeitlich begrenzten Markt, auf dem Finanzmittel gehandelt werden.

³¹⁸ www.auxmoney.com (2016)

³¹⁹ www.checkmycase.at (2016)

³²⁰ Vgl. Haderlein (2013), S. 25

³²¹ Vgl. Wälder et al. (2017), S. 42, Studiendesign: wurde bereits in diesem Kapitel dargestellt

³²² Vgl. ebd., S. 41, Studiendesign: wurde bereits in diesem Kapitel dargestellt

³²³ Wittwer, 09.01.2017, Experteninterview

³²⁴ Vgl. Wälder et al. (2017), S. 48, Studiendesign: wurde bereits in diesem Kapitel dargestellt

³²⁵ Vgl. ebd., S. 48

Laut Rothmund et al. (2016), könnte den communitybasierten Geschäftsmodellen (P2P Ansatz) kritisch ausgelegt werden, dass im Schadenfall die Sorge des Einzelnen um die Beitragsrückerstattung dominieren und dadurch Konflikte innerhalb der Gruppe entstehen könnten.³²⁶ Weiter erwähnen sie mögliche Datenschutzbedenken.³²⁷ Grundsätzlich stünde zudem, lt. Kenfenheuer et al. (2016), die Hypothese im Raum, dass Kunden ihren Versicherungsbedarf nicht kennen und Produkte nicht aktiv nachfragen würden.³²⁸ Da dieses auch nicht ohne Weiteres von neuen Marktteilnehmern übernommen werden könnte, würden die traditionellen Versicherer auch künftig benötigt werden.³²⁹

3. Forschungsausblick

Die Digitalisierung sorgt für eine rasante Veränderung innerhalb der Versicherungsbranche. Vor allem die digitalisierungsbedingten Veränderungen im Informations- und Kaufverhalten der Kunden fordern ihre jahrzehntelang erfolgreichen Geschäftsmodelle heraus. Diese Veränderungen nutzen neue Wettbewerber (InsurTechs), indem sie wichtige strategische Kundenschnittstellen besetzen. Durch sie sieht sich die Versicherungsbranche erstmalig seit Jahrzehnten nachhaltig herausgefordert. Die Geschäftsmodelle der InsurTechs sind innovativ und digital. Dies könnte vor allem für die nachwachsende Generation Z eine ansprechende Alternative zur klassischen Versicherungswelt darstellen, da gerade für sie der Umgang mit digitalen Technologien ein selbstverständlicher Bestandteil ihres Alltags ist. Die Generation Z ist zudem sehr auf ihre in den sozialen Netzwerken bestehenden Peer Groups ausgerichtet, was dazu führen könnte, dass sie die InsurTechs mit dem Geschäftsmodell des communitybasierten Peer-to-Peer Ansatzes als besonders attraktive Anbieter wahrnehmen könnte. Zudem wurde analysiert, dass die Anbieter von Peer-to-Peer Modellen die größte Gefahr unter allen InsurTechs für die traditionellen Versicherer darstellen.

Das vorliegende Arbeitspapier fasst den aktuellen Stand der Forschung hinsichtlich InsurTechs und Generation Z zusammen. Aus den hieraus erworbenen Erkenntnissen ergibt sich eine sowohl für die Wissenschaft, als auch für die Praxis hohe Relevanz

³²⁶ Vgl. Rothmund et al. (2016), S. 59

³²⁷ Vgl. ebd., S. 59

³²⁸ Vgl. Kenfenheuer et al. (2016), S. 45

³²⁹ Vgl. ebd., S. 45

des Themas. Sowohl zu InsurTechs als auch zur Generation Z wurden bisher nur wenige wissenschaftliche Beiträge veröffentlicht.

So fordert beispielsweise Singh (2014) im Rahmen seines im Journal of Business and Management veröffentlichten Artikels zur weiteren Erforschung der Generation Z auf: “[...] calls for a wider research and attention from both practitioners and academicians.”³³⁰ Gomber et al. (2017) weisen im Journal of Business Economics erhebliche Forschungslücken im Bezug auf InsurTechs auf und empfehlen diese zu schließen: “[...] research to investigate this business function and to close this research gap is recommended.”³³¹

Die Forschungsfelder der InsurTechs und Generation Z sollen in einem zweiten Arbeitspapier zu einer Forschungsfrage mit Bezug zur identitätsbasierten Markenführung verdichtet werden. Dafür soll der aktuelle Forschungsstand zu Influencern erarbeitet und dargestellt werden. Die aus diesen beiden Arbeitspapieren erzielten Erkenntnisse sollen die Grundlage für eine empirische Untersuchung im Rahmen einer Dissertation darstellen, in der der Einfluss von Influencern auf die Generation Z und der damit zusammenhängenden möglichen Erhöhung von Marktanteilen der InsurTechs untersucht werden soll.

³³⁰ Vgl. Singh (2014), Vol. 16 (Issue 7), S. 63

³³¹ Vgl. Gomber et al. (2017), Vol. 87 (Issue 5), S. 573

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K. (2016).** Stichwort: *Start-up-Unternehmen*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Altuntas, M. & Uhl, P. (2016).** *Industrielle Exzellenz in der Versicherungswirtschaft - Bestimmung der Industrialisierungsreife in einer zunehmend digitalisierten Welt* (1. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ambacher, N., Knapp, D. & Jánosky, S. G. (2014).** *Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Changeprozesse*, Leipzig: 2b AHEAD ThinkTanks.
- Amler, S. (2009).** Stichwort: *Kritische Infrastrukturen*. In Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), Berlin: Bundesministerium des Inneren.
- Anderson, H., Baur, J., Griffth, J. & Buckley, R. (2016).** What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, LEAQUA-01146 16–27
- Andrews, S., Ellis, D. A., Shaw, H. & Piwek, L. (2015).** Beyond Self-Report - Tools to Compare Estimated and Real-World Smartphone Use. *PloS one*, October 28 (10) 1–7
- Anheier, H., Bennett, J., Braun, F., Bucher, H., Dietrich, H., Döbert, H., Dräger, J., Enggruber, R., Frindt, A., Gottschall, K., Groh-Samberg, O., Klein, A., Krapf, S., Kreyenfeld, M., Lütje-Klose, B., Rijke, J., Schilling, M., Vesper, D., Wagner, U., Wirth, H. & Zika, G. (2013).** *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland* (14. Aufl.), Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Arumugam, M. & Cusick, K. (2008).** *General Insurance 2020: Insurance for the Individual*, Sydney: Institute of Actuaries of Australia.
- Azar, S. L., Machado, Joana César, Vacas-de-Carvalho, Leonor & Mendes, A. (2016).** Motivations to interact with brands on Facebook - Towards a typology of consumer-brand interactions. *Journal of Brand Management*, Vol. 23 (2) 153–178
- Baines, L. & Gutsche, R. (2013).** *Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution? - Survival of the Smartest*, Berlin: KPMG.

- Baltzer, C. (2015).** Digitale Diät. *VALUE. Das Beratermagazin*, 2015-6.
- Baltzer, C. (2015).** Vor allem viel Wind - Die vielen neuen Fintechs bringen Bewegung in den Markt. *VALUE. Das Beratermagazin*, 2015-6.
- Barthelmes, J. & Sander, E. (1999).** *Medien in Familie und Peer-group - Vom Nutzen der Medien für 13- und 14jährige* (2. Aufl.), München: Verlag Dt. Jugendinstitut.
- Beenken, M. (2010).** *Erfolgreich als Vermittler - Unternehmensstrategien von Versicherungsmaklern und -vertretern im regulierten Markt*, Ahrensburg: VersicherungsJournal Verlag.
- Beenken, M. (2016).** *Versicherer sollten nicht mit Fintechs kooperieren*. <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/23245/Versicherer-sollten-nicht-mit-Fintechs-kooperieren.html>. Zugriffen: 20. Juli 2016.
- Bendel, O. (2016).** Stichwort: *Digitalisierung*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Berkup, S. B. (2014).** Working With generations X And Y in Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life. *Journal of Social Sciences*, Vol. 5 (No. 19) 218–229
- Berman, S., Davidson, S., Ikeda, K., Korsten, P. & Marshall, A. (2016).** How successful films guide innovation: insights and strategies of leading CEOs. *Strategy & Leadership*, Vol. 44 (Issue 5) 21–28
- Bieker, C., Bloed, P., Masuhr, J., Schömann-Finck, C. & Voss, M. (2016).** Gesamttitel: Dax 13 000 - so geht's. Nutzt digitale Technologien. *Focus Money*, 2016-18.
- Böttcher, G. (2013).** *Weichen stellen im Vertrieb - Interviews über Trends und Herausforderungen*, Wiesbaden: Springer.
- Brake, A. (2010).** Familie und Peers: zwei zentrale Sozialisationskontexte zwischen Rivalität und Komplementarität. In: M. Haring, O. Böhm-Kasper, C. Rohlf & C. Palentien (Hrsg.). *Freundschaften, Cliquen und Jugendkulturen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Braune, M. (2016).** Digitale Versicherer: Aller Anfang ist schwer. In: K. Wagenknecht (Hrsg.). *Versicherungsforen-Themendossier: Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft*, 3. Quartal 2016. Leipzig: Versicherungsforen Leipzig.
- Breuer, W. (2016).** *Evolution oder Revolution - Versicherungswirtschaft in digitalen Zeiten*, Münster: Provinzial NordWest.
- Bruhn, M., Schnebelen, S. & Schäfer, D. (2014).** Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 164–176
- Budde, L., Hampe, K., Puppe, M. & Shahd, M. (2013).** *Trends im E-Commerce - Konsumverhalten beim Online-Shopping*, Berlin: Bitkom - Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
- Bundesministerium des Innern - Referat KM4 (2009).** *Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie)*, Berlin: Bundesministerium des Innern.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bundesministerium des Innern & Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014).** *Digitale Agenda 2014 - 2017*, Bonn: PRpetuum.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016).** Stichwort: *Arabischer Frühling*. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Bonn: bpb.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016).** Stichwort: *Wirtschaftswunder*. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Bonn: bpb.
- Burghardt, F. (2016).** *Die Versicherer mit der besten Online-Präsenz*.
<http://www.versicherungsjournal.de/markt-und-politik/die-versicherer-mit-der-besten-online-praesenz-126080.php>. Zugegriffen: 20. Juni 2016.
- Burghardt, F. (2016).** *Makler rüsten sich gegen millionenschwere Insurtechs*.
<http://www.versicherungsjournal.de/markt-und-politik/makler-ruesten-sich-gegen-millionenschwere-insurtechs-126927.php?link=3>. Zugegriffen: 29. September 2016.

Burghardt, F. (2016). *Start-up Einheit Allianz X bekommt einen CEO.*

<http://www.versicherungsjournal.de/unternehmen-und-personen/start-up-einheit-allianz-x-bekommt-einen-ceo-126757.php>. Zugriffen: 08. September 2016.

Burghardt, F. (2016). *Studie warnt vor Verdrängung durch Insurtechs.*

<http://www.versicherungsjournal.de/versicherungen-und-finanzen/studie-warnt-vor-verdraengung-durch-insurtechs-126477.php>. Zugriffen: 03. August 2016.

Burmann, C. (2015). Stichwort: *Social-Media*. In Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchengorg, M. (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, C., Halaszovich, T. & Schade, M. (2018 -in Bearbeitung-). *Identitätsbasierte Markenführung - Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (3. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M. & Hemmann, F. (2015a). *Identitätsbasierte Markenführung - Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, C. & Lange, C. (2015b). *Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeitgestaltung.* Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen, Bd. 55., Bremen: Universität Bremen.

Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement* (1. Aufl.), München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Dammler, A., Barlovic, I. & Melzer-Lena, B. (2000). *Marketing für Kids und Teens - Wie Sie Kinder und Jugendliche als Zielgruppe richtig ansprechen*, Landsberg/Lech: mi Verl. Moderne Industrie.

Daniel, T. (2016). *Knip sieht Boom bei Versicherungs-Apps.* <http://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte/knip-sieht-boom-bei-versicherungs-apps/>. Zugriffen: 19. August 2016.

Delaporte, T., Price, P. & Bastid, V. (2016). *World FinTech Report 2017*, Paris: Campgemini.

Dierks, A. (2017). *Re-Modeling the Brand Purchase Funnel - Conceptualization and Empirical Application*, Wiesbaden: Springer Gabler.

- Donner, F. (2017).** *Assistance Barometer 2017 - Ausgabe 10*, München: Europe Assistance Versicherungs-AG.
- Duden (2016).** Stichwort: *App*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Gilde*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Idealismus*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Mauerfall*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Megatrend*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Optimismus*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Realismus*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *Skeptizismus*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** *Start-up*. http://www.duden.de/rechtschreibung/Start_up. Zugriffen: 03. Oktober 2016.
- Duden (2016).** Stichwort: *Teilsegment*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Duden (2016).** Stichwort: *YouTube*. In Duden (Hrsg.), Berlin: Dudenverlag.
- Eilers, D., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2014).** *Wirkung von Social Media auf Marken - Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung in Social Media*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- EIOPA (2016).** *Fifth Consumer Trend Report*, Frankfurt am Main: European Insurance and Occupational Pension authority.
- Eistert, A. (2014).** Stichwort: *Digitalisierung*, Köln: Bank-Verlag.
- Engelien, B. (2016).** *Customer Journey Insurance 2016 - ROPO Studie für Versicherungsprodukte in Deutschland*, Bonn: Zurich Gruppe Deutschland.
- Erdmann, U. (2016).** Stichwort: *Kreditmarkt*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Evdokimoff, R. (2016).** Stichwort: *Vergleichsportale*. In Finanzlexikon-online.de (Hrsg.), Frankfurt am Main: Mediabistro.
- Finkelburg, M. (2016).** *Insurtechs haben uns einen Quantensprung nach vorne gebracht*. <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/insurtechs-haben-uns-einen-quantensprung-nach-vorne-gebracht-127024.php>. Zugriffen: 12. Oktober 2016.
- Fortnum, D., Mead, W., Pollari, I., Hughes, B. & Speier, A. (2017).** *The Pulse of Fintech Q4 2016 - Global analysis of investment in fintech*, Amstelveen: KPMG.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013).** *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford: Oxford Martin School.
- Fromme, H. (2016).** *Eine Allianz fürs Überleben*. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/versicherer-eine-allianz-fuers-ueberleben-1.3074674>. Zugriffen: 13. Juli 2016.
- Fromme, H. & Ritzer, U. (2017).** *Allianz will 700 Stellen in drei Jahren abbauen*. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/versicherung-allianz-will-stellen-in-drei-jahren-abbauen-1.3555845>. Zugriffen: 24. Juni 2017.
- Gassot, Y., Jun, J. & Verdier, M. (2016).** Digital Innovation & Finance Transformation. *Digiworld Economic Journal*, 3rd Q. (No. 103) 9
- Gentrup, A. & Hagen, P. (2016).** Der Superlativ-Mann. *Euro AM SONNTAG*, 2016-35.
- Giles, M. (2016).** Embracing digital Disruption. *Journal of the Australian & New Zealand Institute of Insurance & Finance*, Vol. 39 (Issue 1) 1–3
- Gomber, P., Koch, J.-A. & Siering, M. (2017).** Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, Vol. 87 (Issue 5) 537–580
- Groesser, S., Beer, L. & Müller, R. (2016).** *Nur die wenigstens Insurtechs sind wirklich disruptiv*. <http://versicherungswirtschaft-heute.de/dossier/die-wenigsten-insurtechs-sind-wirklich-disruptiv>. Zugriffen: 04. Oktober 2016.

- Haderlein, A. (2013).** *Die digitale Zukunft des stationären Handels - Auf allen Kanälen zum Kunden* (2. Aufl.), München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Hanisch, H. (2016).** *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert - Entscheidungsfreudig - effizient - eigenverantwortlich; Wie mit der Generation Z zielorientiert und erfolgreich gearbeitet werden kann*, Norderstedt: Books on Demand.
- Hansen, D. (2015).** *Generation Y und Z: Charakteristika, Werte, Arbeitsansprüche und Strategien zur Mitarbeiterbindung - Praktische Tipps und Korrelationsanalysen anhand einer breiten empirischen Erhebung im Kälte- und Klimahandwerk* (1. Aufl.), Norderstedt: Books on Demand.
- Hardt, C. (2016).** *Digitalisierung als Chance für den Vertrieb.*
<http://www.gdv.de/2016/05/digitalisierung-als-chance-fuer-den-vertrieb/>. Zugriffen: 22. August 2016.
- Hardt, C. (2016).** *Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft.*
<http://www.gdv.de/2015/05/die-digitalisierung-in-der-versicherungswirtschaft/>. Zugriffen: 22. August 2016.
- Hardt, C. (2016).** *Zukunft der Arbeitsplätze: „Das Szenario von McKinsey halte ich für ein Horrorgemälde“.* <http://www.gdv.de/2016/02/das-szenario-von-mckinsey-halte-ich-fuer-ein-horrorgemaelde/>. Zugriffen: 24.06.2016.
- Harring, M. (2010).** Freizeit, Bildung und Peers - informelle Bildungsprozesse im Kontext heterogener Freizeitwelten und Peer-Interaktionen Jugendlicher. In: M. Harring, O. Böhm-Kasper, C. Rohlf's & C. Palentien (Hrsg.). *Freundschaften, Cliquen und Jugendkulturen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Häubl, G. & Trifts, V. (Winter 2000).** Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, Vol. 19 (No. 1) 4–21
- Hawranke, P. (2017).** *Insurtechs - Zwischen Online-Shops und Online-Maklern fehlt der disruptive Faktor.* <http://www.versicherungsbote.de/id/4854228/Insurtech-Versicherung/>. Zugriffen: 11. Mai 2017.
- Hennig-Thurau, T. (2004).** Stichwort: *(electronic) Word-of-Mouth*. In Journal of Interactive Marketing (Hrsg.), Welmar: Wiley InterScience.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. (Winter 2004).

Electronic Word-of-Mouth via Consumer-opinion Platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (Issue 1) 38

Herzberger, G. (2016). *YouTube Stars - Bibi schlägt Heidi - YouTube Stars bald in*

Hollywood? <http://www.marconomy.de/index.cfm?pid=11907&pk=523206&print=true&printtype=article>. Zugriffen: 23.

November 2016.

Hesse, G. & Mattmüller, R. (2015). *Perspektivwechsel im Employer Branding -*

Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden: Springer Gabler.

Hewett, K., Rand, William, Rust, Roland T. & van Heerde, H. J. (2016). Brand

Buzz in the Echoverse. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (May) 1–24

Howard, L. (2017). Investments in Insurtech Expected to 'Keep Booming' in

2017: KPMG Report. *INSURANCE JOURNAL*, February 23 1

Howe, N. & Strauss William (2007). The Next 20 Years: How Customer and Work-

force Attitudes Will Envelope. *Harvard Business Review*, (July-August) 41–52

Hunter-Jones, P. (2012). The Continuum of Learner Disengagement: Ethnographic

Insights Into Experiential Learning in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 34 (1) 19–29

Janzen, F. (2013). *Die Bedeutung der Versicherungswirtschaft für den Wirtschafts-*

standort Deutschland - Auswirkungen auf die ökonomische Aktivität einer modernen Gesellschaft, Berlin: prognos.

Johansson, S. & Vogelgesang, U. (2016). *Automating the insurance industry*, Ham-

burg: McKinsey.

Johnson, D. (2017). Business News: Chubb, Lemonade, NORCAL, Solera Holdings.

Claims Journal, January 5 1

Kalsch, R. & Stokes, R. G. (2003). Stichwort: Ölpreiskrise. In C.H. Beck (Hrsg.),

München: Beck.

- Kamp, M. (2016).** Bäte rechnet mit Sparpotenzial durch Digitalisierung – auch bei Arbeitsplätzen. *WirtschaftsWoche*, 2016-04.
- Kapil, Y. & Roy, A. (2014).** A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, Vol. 2 (Issue 1) 10–14
- Kashyap, M., Davies, S. & Garfinkel, H. (2017).** *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services - PwC Global FinTech Report*, US: PwC.
- Kaspar, A. (2013).** Axa gründet "Lab" im Silicon Valley. <http://versicherungswirtschaft-heute.de/unternehmen/axa-grundet-lab-im-silicon-valley/>. Zugegriffen: 25. September 2016.
- Kaspar, A. (2016).** *Der Versicherungsmitarbeiter 4.0*. <http://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte/der-versicherungsmitarbeiter-4-0/>. Zugegriffen: 08. Februar 2016.
- Kemwa, R. & Voß, K. (2016).** *Marktausblick zu den Versicherungsvertrieben 2016/2017*, Köln: ASSEKURATA.
- Kenfenheuer, M., Herold, B., Rosenbaum, M. & Wolff-Marting, V. (2016).** *Geschäftsmodelle 4.0: Was die Assekuranz von anderen Branchen lernen kann - Persönliche Zusammenstellung für Herrn Daniel Thiefes*, Dortmund: adesso.
- Kirchgeorg, M. (2016).** Stichwort: *Peer Group*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kirchgeorg, M. (2017).** Stichwort: *Wertschöpfungskette*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Klauffke, M. (2014).** *Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, P. (2012).** *Geschichte der Versicherungswirtschaft in Deutschland*, Karlsruhe: Verl. Versicherungswirtschaft.
- Köhler, C., Rohm, A., Ruyter, K. de & Wetzels, M. (2011).** Return on Interactivity: The Impact of Online Agents on Newcomer Adjustment. *Journal of Marketing*, Vol. 75 (March) 93–108

- Kolhagen, J. (2016).** *Vermittler in der One World Digital Insurance*. <http://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte/vermittler-in-der-one-world-digital-insurance/>. Zugriffen: 01. März 2016.
- Kottmann, D. & Dördrechter, N. (2016).** *Zukunft von Insurtech in Deutschland - Der Insurtech-Radar*, München: Oliver Wyman.
- Krah, E.-S. (2016).** *Assistance: Service ist gut fürs Image*. <http://www.versicherungsmagazin.de/Artikel/196/24200/Assistance-Service-ist-gut-fuers-Image.html>. Zugriffen: 22. Juni 2016.
- Krieger, W. (2016).** Stichwort: *digitale Märkte*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Krohn, P. (2016).** Frontalangriff auf die Versicherer. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2016-239.
- Krohn, P. (2016).** Versicherern droht ihr Airbnb-Erlebnis. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2016-194.
- Kühne, M. (2016).** Abstract. In: M. Kühne (Hrsg.). *Versicherungsforen-Themendossier: Get up - Start up: Ist die Assekuranz bereit, abzuheben?* Leipzig: Versicherungsforen Leipzig.
- Lackes, R. (2016).** Stichwort: *soziales Netzwerk*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Lackes, R. (2017).** Stichwort: *Suchmaschine*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Lamparelli, N. (2016).** The Story Behind the Lemonade Hype. *Insurance Thought Leadership*, November 22 1–3
- Lange, A. & Sander, E. (2010).** Mediensozialisation in der Familie. In: R. Vollbrecht & C. Wegener (Hrsg.). *Handbuch Mediensozialisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lecinski, J. (2011).** *ZMOT - Winning the zero moment of truth*. https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf. Zugriffen: 18. Juni 2017.

- Leitermann, U. (2015).** Aus den Gesellschaften: Signal Iduna Gruppe. *VGA Nachrichten*, 2015-3.
- Lentz, B. (2014).** Building the Pipeline of Media and Technology Policy Advocates: The Role of "Situated Learning". *Journal of Information Policy*, Vol. 4 176–204
- Lenz, J. (2016).** Messenger in Deutschland – Die Zukunft der digitalen Markenkommunikation liegt in der Messenger-Kommunikation. In: A. Corduan, S. Garreis, S. Günther, P. Hüwe, S. Kirchhof, L. Klespe, M. Koch, Kossol, Ulf-Jost, Lenz, Johannes, A. Peters, R. Schengber, E. Schnürer, S. Stojanow, S. Teichmann, S. Ullrich, A. Unterreitmeier, M. Weber, V. Zamikhovskyy & A. Zmuda (Hrsg.). *Social Media Kompass 2016/2017*. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
- Lier, M. (2015).** *Assekuranz steht "im digitalen Feuer"*. <http://www.versicherungsjournal.de/versicherungen-und-finanzen/assekuranz-steht-im-digitalen-feuer-123918.php>. Zugriffen: 29. Oktober 2015.
- Lier, M. (2016).** *Digitalisierung führt die Ausschließlichkeit in Nöte*. <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/digitalisierung-fuehrt-die-ausschliesslichkeit-in-noete-125944.php>. Zugriffen: 07. Juni 2016.
- Lier, M. (2016).** *Generali baut 1.000 Stellen in Deutschland ab*. <http://www.versicherungsjournal.de/unternehmen-und-personen/generali-baut-1-000-stellen-in-deutschland-ab-124744.php>. Zugriffen: 08. Februar 2016.
- Lier, M. (2016).** *Online-Kunden bleiben online*. <http://versicherungswirtschaft-heute.de/vertrieb/online-kunden-bleiben-online/>. Zugriffen: 05. Juli 2016.
- Lier, M. (2016).** *Umbruch und Aufbruch - Die Digitalisierung erfasst die Branche*, Ahrensburg: VersicherungsJournal Verlag.
- Lim, B. C. & Chung, C. M. Y. (2014).** Word-of-mouth - The use of source expertise in the evaluation of familiar and unfamiliar brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26 (Issue 1) 39–53

- Lopez, J. C., Babic, S. & La Ossa, A. de (2015).** Advice goes virtual: how new digital investment services are changing the wealth management landscape. *Journal of Financial Perspectives*, Vol. 3 (Issue 3) 2–18
- Maas, P. & Buehler, P. (2015).** *Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt*, St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft - Universität St. Gallen.
- Mangelsdorf, M. (2014).** *30 Minuten Generation Y*, Offenbach: Gabal.
- Mangelsdorf, M. (2015).** *Von Babyboomer bis Generation Z - Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, Offenbach: Gabal.
- Markowetz, A. (2015).** *Digitaler Burnout - Warum unsere permanente Smartphone-Nutzung gefährlich ist*, München: Droemer.
- Mathais, O. (2015).** Das unterschätzte Risiko. *VGA Nachrichten*, 2015-4.
- McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2014).** *The ABC of XYZ - Understanding the Global Generations* (3. Aufl.), Chicago: UNSW University of New South Wales Press.
- Meffert, H. (1978).** *Marketing - Einführung in die Absatzpolitik*, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2015).** *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (12. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mendel, S. (2014).** Crowding glory. *Institute of Actuaries The Actuary*, Vol. 80 (No. 12) 16–18
- Metzger, J. (2016).** Stichwort: *FinTech*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Michopoulos, A. & Neininger, M. (2016).** *Investoren nehmen deutsche Insuretechs ins Visier*. <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/22948/Investoren-nehmen-deutsche-Insuretechs-ins-Visier.html>. Zugegriffen: 22. Februar 2016.
- Michopoulos, A. & Neininger, M. (2016).** *PIM-Apps: Deutschsprachiger Markt ist führend*. <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/23274/PIM-Apps-Deutschsprachiger-Markt-ist-fuehrend.html>. Zugegriffen: 02. August 2016.

- Mönninghoff, S. C. & Wieandt, A. (2012).** The future of peer-to-peer finance. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 65 (Issue 5) 466–487
- Montana, P. & Petit, F. (2008).** Motivation Generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, Vol. 2 (No. 2) 139–140
- Müller, R. (2016).** *Digitalisierung erfordert eine gute Außendienst-Organisation*. <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/digitalisierung-erfordert-eine-gute-aussendienst-organisation-125367.php>. Zugriffen: 25. September 2016.
- Müller, R. (2016).** *Radikalumbau: Ergo streicht 1.800 Stellen*. <http://www.versicherungsjournal.de/unternehmen-und-personen/radikalumbau-ergo-streicht-1-800-stellen-125902.php>. Zugriffen: 15. Februar 2016.
- Müller, S., Boberach, M., Mox, T., Till-Stavarakakis, V. & Wolf, M. (2015).** *D21-Digital-Index 2015 - Die Gesellschaft in der digitalen Transformation*, Berlin: INITIATIVE D21.
- Murgatroyd, S. (2010).** Wicked Problems and the Work of the School. *European Journal of Education*, Vol. 45 (No. 2) 259–279
- Mylius, C. (2016).** *InsurTechs - Persönliche Zusammenstellung für Herrn Daniel Thiefes*, Hamburg: Innovalue.
- Naujoks, H., Lubig, D. & Bernert, A. (2012).** *Was Versicherungskunden wirklich wollen*, München: Bain & Company.
- Nee, I. (2016).** *Managing negative word-of-mouth on social media platforms*, Bremen: Springer Gabler Verlag.
- Niendorf, U. & Thieme, D. (2016).** "Kampf um die Kundenschnittstelle" - Wie Versicherer die Kundenschnittstelle halten und zu Gewinnern der Digitalisierung werden. In: K. Wagenknecht (Hrsg.). *Versicherungsforen-Themendossier: Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft, 2. Quartal 2016*. Leipzig: Versicherungsforen Leipzig.
- Noack, S. (2016).** *InsurTech Übersicht DACH* (Oktober 2016. Aufl.), Leipzig: New Players Network.

- Noack, S., Vogel, M., Kühne, M., Staack, L. & Rieckhoff, R. (2017).** *InsurTech Übersicht* (Juli 2017. Aufl.), Leipzig: New Players Network.
- Noto, A. (2016).** P2P insurance provider Lemonade officially launches in N.Y.C. *New York Business Journal*, Sep 22 2
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015).** Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205 92–98
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015).** The Changing Face Of The Employees - Generation Z And Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 26 476–483
- Parment, A. (2013).** *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren* (2. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Poguntke, S. (2014).** AMC Zukunftswerkstatt. In: S. Poguntke (Hrsg.). *Corporate Think Tanks*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rehkopf, T. (2016).** *Wie die Digitalisierung das Leben der Deutschen verändert*. https://www.postbank.de/postbank/pr_presseinformation_2016_06_14_postbank_studie_wie_die_digitalisierung_das_leben_der_deutschen_veraendert.html. Zugriffen: 20. Juni 2016.
- Reppich, A. (2016).** Stichwort: *Versicherungsvertreter oder -makler nach § 34 d Abs. 1 GewO*. In IHK Potsdam (Hrsg.), Potsdam: Industrie- und Handelskammer Potsdam.
- Riederle, P. (2013).** *Wer wir sind und was wir wollen - Ein Digital Native erklärt seine Generation* (Orig.-Ausg. Aufl.), München: Knauer.
- Rieksmeier, M. (2017).** *Allianz steigt bei Insurtech Lemonade ein*. <http://justlinkit.io/articles/4528822/allianz-steigt-bei-insurtech-lemonade-ein-markt-versicherungsbote.de.html>. Zugriffen: 29. April 2017.
- Rossbach, S. & Hilberg, L. (2016).** InsurTech: Wie Start-ups die Wertschöpfungskette der Versicherungen revolutionieren. *TME Institut*, 2016-8.

Rothmund, J., Brachthäuser, K., Stolze, M., Deußen, M. & Bergers, M. (2016).

Produktinnovation in der Assekuranz - Persönliche Zusammenstellung für Herrn Daniel Thiefes, Köln: YouGov.

Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Schießl, M. (2016). *McKinsey-Studie: Jeder vierte Versicherungsjob steht auf der Kippe*. [http://www.spiegel.de/karriere/jobs-in-versicherungsbranche-werden-](http://www.spiegel.de/karriere/jobs-in-versicherungsbranche-werden-durch-computer-ersetzt-a-1073918.html)

[durch-computer-ersetzt-a-1073918.html](http://www.spiegel.de/karriere/jobs-in-versicherungsbranche-werden-durch-computer-ersetzt-a-1073918.html). Zugriffen: 27. Januar 2016.

Schmidt-Kasperek, U. (2015). In die Hosentaschen der Kids. *VALUE. Das Beratermagazin*, 2015-6.

Schmidt-Kasperek, U. (2016). *Digitalisierung bedroht Versicherer existenziell*.

<http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/digitalisierung-bedroht-versicherer-existenziell-126051.php>. Zugriffen: 15. Juni 2016.

Scholz, C. (2014). *Generation Z - Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Hoboken: Wiley.

Schwab, C. (2016). Stichwort: *Kalter Krieg*. In *Geschichte kompakt* (Hrsg.), Mettmann: CSW.

Seibel, K. (2016). Versicherer betreten zögerlich Neuland. *Die Welt*, 2016-172.

Siepermann, M. (2016). Stichwort: *Peer-to-Peer*. In *Gabler Wirtschaftslexikon* (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Simpson, A. (2016). Insurtech Lemonade Wins \$34 Million in New Fundin As It eadies for West Coast Expansion. *INSURANCE JOURNAL*, December 5 1

Simpson, A. (2016). Leading Reinsurers Line Up for Lemonade the P2P Insurer. *INSURANCE JOURNAL*, February 9 1

Simpson, A. (2016). Startup P2P Insurer Lemonade Reveals How First 47 Hours of Business Went. *INSURANCE JOURNAL*, October 10th 1

- Singh, A. (2014).** Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16 (Issue 7) 59–63
- Staib, D., Puttaiah, M., Ronke, P. & Kahl, K. (2016).** *Globale Assekuranz 2015: Anhaltendes Wachstum trotz regionaler Unterschiede* (3/2016. Aufl.), Zürich: Swiss Re AG.
- Stempel, A. (2016).** *Digitalisierung in der Assekuranz: Erfolgsfaktoren und Kundenerwartungen an digitale Prozesse und digitale Versicherungsprodukte - Persönliche Zusammenstellung für Herrn Daniel Thiefes*, Köln: HEUTE und MORGEN.
- Strobl, S. (2016).** Stand-Alone vs. systemic risk-taking of financial institutions. *The Journal of Risk Finance*, Vol. 17 (Issue 4) 374–389
- Suliak, H. (2016).** *Überblick der Versicherungsbeiträge*. <http://www.gdv.de/zahlen-fakten/branchendaten/ueberblick/#versicherungsbeitraege>. Zugegriffen: 02. Oktober 2016.
- Teo, T. (2013).** An initial development and validation of a Digital Natives Assessment Scale (DNAS). *Computers & Education*, 67 51–57
- Traum, A. (2016).** Expanding Innovation Law: Information Technology and Insurance. *Journal of Internet Law*, July 12–22
- Ullrich, D. (2016a).** *Trend Tracking Kids 2016 - Ergebnisse zu High Interest Themen bei 6- bis 19-jährigen Kindern und Jugendlichen in Deutschland* (Juni. Aufl.), München: Iconkids & Youth.
- Ullrich, D. (2016b).** *YouTube - Deutsche Teenager leben digital und lieben Online-Videos*, München: Iconkids & Youth.
- Unrath, K. & Mudd, M. (2011).** Signs of Change: Art Education in the Age of the iKid. *National Art Education Association*, Vol. 64 (No. 4) 6–11
- Volosovich, S. (2016).** Insurtech: Challenges and development perspectives. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 3 (5) 39
- Wagner, F. (2011).** Stichwort: *Ausschließlichkeit*. In Gabler Versicherungslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Wagner, F. (2011).** Stichwort: *Kompositversicherung*. In Gabler Versicherungslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *Assekuranz*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *Erstversicherer*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *gebundene Vermittler*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *Rückversicherer*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *Versicherung*. In Gabler Versicherungslexikon (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2016).** Stichwort: *Versicherungswirtschaft*. In Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Springer Gabler Verlag.
- Wagner, F. (2017a).** *Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft: Herausforderungen und Potenziale*, Leipzig: Institut für Versicherungslehre.
- Wagner, F. (2017b).** *Gabler Versicherungslexikon*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wagner, F. (2017).** Stichwort: *Sterbegeldversicherung*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wälder, J., Heyer, M., Sagawe, C. & Jahn, H. C. (2017).** *KPMG Digitalisierung und Cyber Studie 2017 - Neues Denken, Neues Handeln (Studienteil A)*, Berlin: KPMG.
- Weber, R. (2013).** Insurance Technology "2.0": An Interactive Process for 2013. *Journal of Financial Service Professionals*, March 40–43

- Wedekind, K. & Brauch, M. (2016).** Digitalisierung am Point of Sale and Service - Was sich Kunden, Vertrieb und Versicherer wünschen. In: K. Wagenknecht (Hrsg.). *Versicherungsforen-Themendossier: Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft, 2. Quartal 2016*. Leipzig: Versicherungsforen Leipzig.
- Weller, M. (2016).** *Geschichte/Entstehung der Versicherungen*. <http://www.mario-weller.de/geschichte.versicherung.html>. Zugriffen: 02. Oktober 2016.
- Werbeck, R. (2016).** Konkurrenz für Versicherungsmakler. *Neue Osnabrücker Zeitung*, 2016-161.
- Wiener, K. & Gothan, C. (2016).** *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2016*, Berlin: Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. - GDV.
- Wittwer, P. wurde interviewt von Thiefes, D., zu VERSICHERIX, am 09.01.2017,** Elsdorf
- Wong, M. (2017).** *Trends in Insurance Tech*, New York: CB Insights.
- You, Y., Vadakkepatt, G. G. & Joshi, A. M. (2015).** A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity. *Journal of Marketing*, Vol. 79 (March) 19–39
- Young, A. & Hinesly, M. (2012).** Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 (Issue 2) 146–155
- Zimmermann, M. (2016).** *Versicherung 2025 - Ein Zukunftsszenario für die Gewinner von morgen*, München: Oliver Wyman.
- Zwack, T., Gellert, A. & Birnbach, K. (2014).** *Innovationsfähigkeit der deutschen Versicherungswirtschaft*, Leipzig: HHL.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema „Bewertung und Bilanzierung von Marken“
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungs Kompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007:

- Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken
- Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

Jahr 2008:

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Maik Schallehn (2008)**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hirneis (2008)**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**
Self-congruity and consumer behavior – a meta analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

Jahr 2009:

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage
- Nr. 39 **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 40 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine – eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41 **Christoph Burmann / Michael Schade (2009)**
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

Jahr 2010:

- Nr. 42 **Christoph Burmann / Sonja Boch (2010)**
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG - Premiummarken
- Nr. 43 **Oliver Westphal (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten
- Nr. 44 **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2010)**
Konzeptualisierung von Marken - Authentizität
- Nr. 45 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2010)**
Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Markenmanagementprozesses
- Nr. 46 **Christoph Burmann / Daniela Eilers / Frank Hemmann (2010)**
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

Jahr 2011:

- Nr. 47 **Christoph Burmann / Christopher Kanitz (2011)**
Gestaltung der Markenarchitekturbildung in der pharmazeutischen Industrie
- Nr. 48 **Kai Müller (2011)**
Erfolgsfaktoren von In-Game Advertising im Rahmen der Markenführung
- Nr. 49 **Christoph Burmann / Mirjam Scheuermann (2011)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 50 **Christoph Burmann / Mirjam Jentschke, geb. Scheuermann (2011)**
Praktische Erkenntnisse zum innengerichteten Markenmanagement in Mehrmarkenunternehmen
- Nr. 51 **Christoph Burmann / Nicola Kiefel (2011)**
Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die Markenhersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Jahr 2013:

- Nr. 52 **Christoph Burmann / Katrin Wegener (2013)**
Product Placement – State Of The Art und Forschungsbedarf

Jahr 2014:

- Nr. 53 **Christoph Burmann / Claudius Warwitz (2014)**
Einflussfaktoren auf die Konsumentenakzeptanz von Location - Aware Advertising mit personalisierter Ansprache
- Nr. 54 **Christoph Burmann / Robert Kohtes (2014)**
Variantenvielfalt und Intramarkenimagekonfusion

Jahr 2015:

- Nr. 55 **Carina Lange (2015)**
Einfluss von Kindern auf Kaufentscheidungen im Bereich der familiären Freizeitgestaltung
- Nr. 56 **Christoph Burmann / Alexander Dierks (2015)**
Re-modeling the brand funnel to address changes in consumer behavior
- Nr. 57 **Christoph Burmann / Anna-Christina Dietert (2015)**
Authentizität als Erfolgsfaktor der Markenerweiterung und -dynamisierung

Jahr 2017:

- Nr. 58 **Christoph Burmann / Irena Nikic-Cemas (2017)**
Interne Markenbewertung -State of the art der internen Markenbewertung-

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement und Marketing(LiM®)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

E-mail: [info-lim\(at\)uni-bremen.de](mailto:info-lim(at)uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM® unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
