

**Markus Bangheri**

# Auswirkungen der Digitalisierung auf das mittlere Management im Vertrieb am Beispiel einer österreichischen Versicherung

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

**Impressum:**

Copyright © 2018 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668852273

**Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/449054>

**Auswirkungen der Digitalisierung auf das mittlere  
Management im Vertrieb am Beispiel einer österreichi-  
schen Versicherung**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

## **Titel der Masterarbeit**

Auswirkungen der Digitalisierung auf das mittlere Management im Vertrieb am  
Beispiel einer österreichischen Versicherung

## **Verfasser**

Markus Bangheri

Zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science –  
MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im September 2018

Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften (Arge  
Bildungsmanagement) an der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud  
Privatuniversität

**Studienrichtung:** Universitätslehrgang

Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme

Studienschwerpunkt:

Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

## **Abstract**

Zweck dieser Arbeit ist es, die Auswirkungen der Digitalisierung auf Führungskräfte im Vertrieb am Beispiel einer österreichischen Versicherung zu beleuchten. Es wurde zu dieser Thematik eine Befragung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens Allianz Österreich mit dem Ziel der Gewinnung von neuen Erkenntnissen durchgeführt. Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse mit der einschlägigen Literatur verglichen. Es sollte herausgefunden werden, ob die gängigen Führungsstile und Kommunikationsmodelle auch weiterhin noch in dieser Form anwendbar sind, oder ob es eine neue Art von Führung benötigt.

Für die Untersuchung des gewonnenen Forschungsmaterials wurde die qualitative Erhebung als die am geeignetste Methode ausgewählt. Die dadurch generierten Informationen wurden im Anschluss transkribiert und anhand einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet. Als Ergebnis dieser Auswertung konnten wesentliche Informationen im Hinblick auf Veränderungen von Führung und Kommunikation durch den allgegenwärtigen Einzug der Digitalisierung in der Versicherungsbranche gewonnen werden.

Die getätigte Erhebung lässt darauf schließen, dass gerade mit der Umstellung auf eine digitale Welt, Kommunikation auf persönlicher Ebene wichtiger scheint denn je. Zur Thematik Führungsstile lässt sich kein eindeutiges klares Bild darstellen welcher Führungsstil nun in eine digitale Welt am besten hineinpasst beziehungsweise welche Führungsbilder überholt sind.

## **Danksagung**

Ich widme diese Danksagung all jenen Personen, die mich in dieser Zeit mit ihrem Ratschlag, Geduld sowie Motivation am Schreiben unterstützt haben.

# Inhalt

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Abstract.....</b>                                      | <b>II</b>  |
| <b>Danksagung .....</b>                                   | <b>III</b> |
| <b>1. Einleitung .....</b>                                | <b>1</b>   |
| 1.1 Relevanz und Problemstellung .....                    | 1          |
| 1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....                  | 2          |
| 1.3 Empirische Vorgehensweise.....                        | 3          |
| 1.4 Aufbau der Arbeit.....                                | 4          |
| <b>2. Theoretischer Teil .....</b>                        | <b>5</b>   |
| 2.1 Führung .....                                         | 5          |
| 2.1.1 Definition Führung.....                             | 5          |
| 2.1.2 Unterschied zwischen Management und Leadership..... | 6          |
| 2.1.3 Führung im Vertrieb .....                           | 6          |
| 2.1.4 Relevante Führungstheorien – Führungsstile .....    | 7          |
| 2.1.5 Archetypische Führungsleitbilder .....              | 11         |
| 2.1.6 Moderne Führungsmethoden-Führungsstile .....        | 13         |
| 2.1.7 Digital Leadership im Vertrieb .....                | 15         |
| 2.1.8 Wie führt die Generation Y?.....                    | 18         |
| 2.1.9 Führen auf Distanz.....                             | 19         |
| 2.2 Digitalisierung .....                                 | 20         |
| 2.3 Kommunikation .....                                   | 23         |
| 2.3.1 Die 5 Axiome nach Paul Watzlawick.....              | 24         |
| 2.3.2 Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....     | 27         |
| 2.3.3 Das Eisberg Modell.....                             | 28         |
| 2.3.4 Kommunikation und Körpersprache.....                | 29         |

|           |                                                                                                                                                                              |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4       | Die österreichische Versicherungswirtschaft .....                                                                                                                            | 30        |
| 2.4.1     | Historische Entwicklung der österreichischen Versicherungswirtschaft .....                                                                                                   | 30        |
| 2.4.2     | Aktuelle Entwicklungen der österreichischen Versicherungswirtschaft .....                                                                                                    | 32        |
| 2.4.3     | Begriff und Wesen der Versicherung .....                                                                                                                                     | 33        |
| 2.4.4     | Die Abteilungsgliederung in Versicherungsunternehmen .....                                                                                                                   | 33        |
| 2.4.5     | Organisationale Besonderheiten von Versicherungsunternehmen .....                                                                                                            | 34        |
| 2.4.6     | Das Unternehmen Allianz Österreich .....                                                                                                                                     | 36        |
| 2.4.7     | Der Versicherungsvertrieb .....                                                                                                                                              | 38        |
| <b>3.</b> | <b>Empirische Vorgehensweise .....</b>                                                                                                                                       | <b>41</b> |
| 3.1       | Forschungsfragen .....                                                                                                                                                       | 41        |
| 3.2       | Forschungsstrategie .....                                                                                                                                                    | 41        |
| 3.2.1     | Forschungsfeld und Sampling .....                                                                                                                                            | 42        |
| 3.3       | Datenerhebung und Sicherung .....                                                                                                                                            | 43        |
| 3.4       | Datenauswertung .....                                                                                                                                                        | 44        |
| <b>4.</b> | <b>Ergebnisdarstellung .....</b>                                                                                                                                             | <b>46</b> |
| 4.1       | Merkmale der befragten Personen .....                                                                                                                                        | 46        |
| 4.2       | Merkmale der Interviewten .....                                                                                                                                              | 46        |
| 4.3       | Detaillierte Darstellung der Ergebnisse .....                                                                                                                                | 48        |
| 4.3.1     | Fragestellung 1: Welche Faktoren gelten in der Führung im<br>Versicherungsvertrieb in einem digitalen Umfeld als erfolgsversprechend? .....                                  | 48        |
| 4.3.2     | Fragestellung 2: Wie ändert sich Führung durch die Digitalisierung und was<br>ist hier zu berücksichtigen? .....                                                             | 55        |
| 4.3.3     | Fragestellung 3: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die<br>zwischenmenschliche Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und<br>Führungskräften aus? ..... | 58        |
| 4.3.4     | Fragestellung 4: Welche Auswirkungen und Wahrnehmungen hat<br>Digitalisierung aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem<br>Bereich? .....            | 63        |

|           |                                                                                                                                                                             |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.</b> | <b>Schluss teil .....</b>                                                                                                                                                   | <b>67</b> |
| 5.1       | Interpretation der Ergebnisse.....                                                                                                                                          | 67        |
| 5.1.1     | Fragestellung 1: Welche Faktoren gelten in der Führung im<br>Versicherungsvertrieb in einem digitalen Umfeld als erfolgsversprechend?.....                                  | 67        |
| 5.1.2     | Fragestellung 2: Wie ändert sich Führung durch die Digitalisierung und was<br>ist hier zu berücksichtigen? .....                                                            | 74        |
| 5.1.3     | Fragestellung 3: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die<br>zwischenmenschliche Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und<br>Führungskräften aus?..... | 75        |
| 5.1.4     | Fragestellung 4: Welche Auswirkungen und Wahrnehmungen hat<br>Digitalisierung aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem<br>Bereich? .....           | 80        |
| 5.2       | Zusammenfassung und Diskussion .....                                                                                                                                        | 84        |
| 5.3       | Kritische Betrachtung .....                                                                                                                                                 | 87        |
| <b>6.</b> | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                                                                                                           | <b>89</b> |
| <b>7.</b> | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                                                                                                                            | <b>95</b> |
| <b>8.</b> | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                                                                                                                          | <b>97</b> |
| <b>9.</b> | <b>Anhang .....</b>                                                                                                                                                         | <b>98</b> |
| 9.1       | Interviewleitfaden .....                                                                                                                                                    | 98        |
| 9.2       | Exemplarisches Beispiel – Auswertungstabelle .....                                                                                                                          | 100       |

# 1. Einleitung

## 1.1 Relevanz und Problemstellung

*„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“*

(Keese, 2014, S. 179)

Dieses Zitat stammt von der ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Hewlett Packard, Carly Fiorina. Die Digitalisierung ist längst in allen Bereichen unserer Gesellschaft angekommen und schreitet mit unglaublicher Geschwindigkeit voran. Der Kunde 3.0, wie er sich gerne bezeichnet, ist schon lange der neue Experte. Einerseits will er einen möglichst preisgünstigen Einkauf, wobei er hier sein Marktwissen und die Vergleichsmöglichkeiten voll ausspielt. Auf der anderen Seite werden von ihm höchste Ansprüche an Qualität, Image und Service gestellt. Das gilt auch für die Versicherungswirtschaft in Österreich. Vergleichbar mit der Bankenbranche, ist nun auch in der Versicherungsbranche ein Anstieg der Digitalisierung spürbar. (vgl. FMA, 2016, S. 6)

Der Versicherungsvertrieb in Österreich steht daher vor neuen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Neben neuen regulatorischen Rahmenbedingungen, wie der Umsetzung der Versicherungsvertriebsrichtlinie (Insurance Distribution Directive - IDD) und der Datenschutzgrundverordnung sowie einer anhaltenden Niedrigzinsphase stellt das durch den digitalen Wandel getriebene veränderte Kundenverhalten den Versicherungsvertrieb vor neue Aufgaben. Wie wird die Kommunikation extern und intern in dieser Welt gestaltet und welchen Einfluss haben soziale Medien wie Intranet, Facebook, WhatsApp und dergleichen? Die technischen Möglichkeiten von heute ermöglichen es, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr unbedingt am selben Ort und zur selben Zeit in Teams zusammenarbeiten müssen. WebEx Konferenzen, Intranet und Trainings sowie Lernangebote per Webbased Trainings gehören schon zum Alltag. Diese Arbeit setzt den Fokus auf die Führung der Vertriebsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Fragestellungen welche Art der Führung und welche Führungskonzepte es für einen gelungenen Transformationsprozess in diese neue digitale Welt braucht werden untersucht. Als