

Ein Versicherer – alle Kanäle

*Wie die Assekuranz den Sprung ins digitale Zeitalter schafft.
Eine Roadmap mit klaren strategischen Handlungsempfehlungen.*

Studie | www.consileon.de



Wie die digitale Revolution die Assekuranz erfasst

Für die globale Assekuranz könnten die Zeiten kaum schwieriger sein. Während die Beitragseinnahmen stagnieren, lasten die niedrigen Zinsen immer stärker auf den Erträgen. Hinzu kommen die Konkurrenz durch neue Wettbewerber und der Kostendruck durch die Regulierung. Überlagert werden all diese Probleme allerdings durch die größte Herausforderung mit der sich die Versicherungswirtschaft konfrontiert sieht: die Digitalisierung.

Was die Digitalisierung von den übrigen Herausforderungen unterscheidet ist allerdings nicht nur ihre säkulare Dimension – sondern auch der Umstand, dass sie neben den oft beschriebenen Risiken auch enorme Chancen mit sich bringt. Am Beispiel anderer Branchen lässt sich das bereits studieren. In der Automobilbranche ist es schon heute Praxis, dass sich der Kunde online informiert, sein Wunschauto konfiguriert und mögliche Finanzierungsmöglichkeiten komplett online evaluiert. Und auch in der Bankenbranche, die der Assekuranz am nächsten kommt, versuchen mittlerweile fast alle Player – unabhängig von ihrer Größe und über Institutsgruppen hinweg – die Digitalisierung für den Dialog zwischen Bank und Kunde zu nutzen. So investieren nicht nur Großbanken, wie die Deutsche Bank oder die HypoVereinsbank sondern auch Regionalinstitute sowie Sparkassen und Genossenschaftsbanken zum Teil erhebliche Budgets in das Thema.

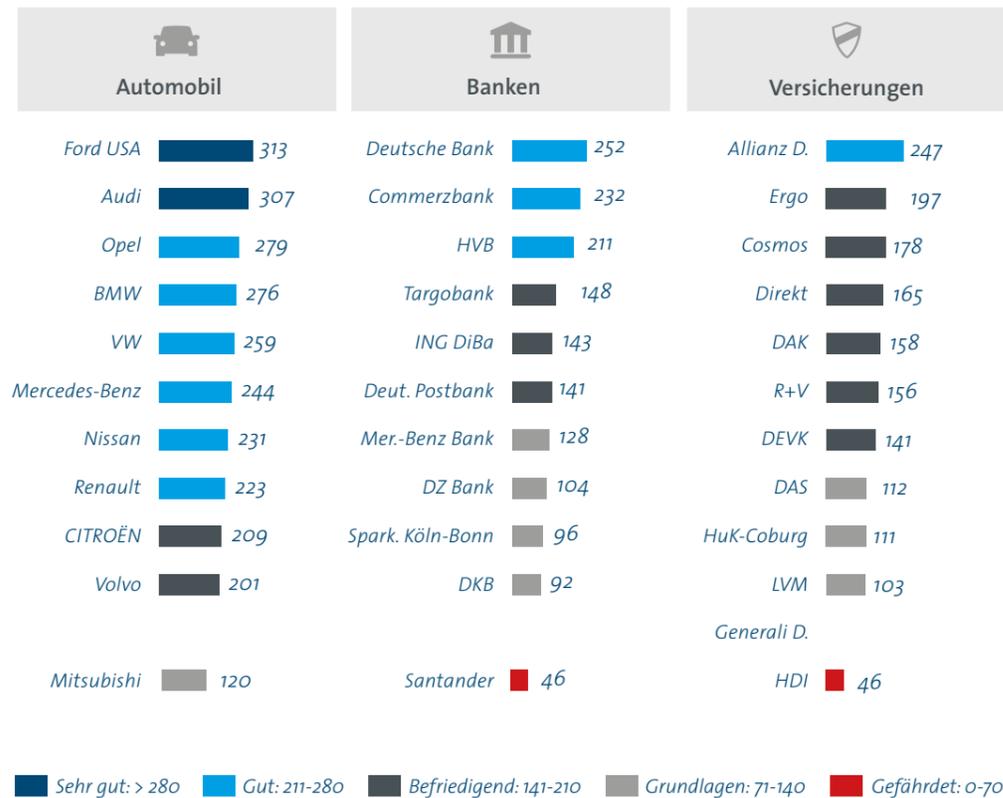
Im Vergleich dazu hinkt die Assekuranz bei der Digitalisierung hinterher. Versicherer verbinden mit dem Thema Digitalisierung häufig noch Vertriebs- und Marketingthemen. Das Thema geht weit darüber hinaus, da es Einfluss auf Schadensbearbeitung oder auch Etablierung neuer Geschäftsmodelle nehmen kann. Auch wenn einige Versicherungsunternehmen dies bereits erkannt haben – so misst die ERGO im Rahmen ihres neuen Strategieprogramms dem Thema höchste Priorität zu und schafft mit der Digital Ventures AG eine eigene Digitalsparte – sind die meisten Versicherer von einer überzeugenden Omni Channel Strategie noch weit entfernt. So fehlt häufig die Möglichkeit des Online-Abschlusses ebenso wie geschlossene Kundenbereiche, in denen Versicherte ihre Verträge einsehen können. Zu dieser Diagnose passen die Werte des branchenübergreifenden „Consileon Digital Readiness Index“. In der Studie wurden Digitalisierungsstrategien und -konzepte einzelner Unternehmen in Hinblick auf die Erzielung eines digitalen Kundenerlebnisses analysiert. Das Ergebnis weist aktuell für neun Automobilhersteller und immerhin drei Banken ein „gutes“ oder gar „sehr gutes“ Ergebnis aus – allerdings nur für einen Versicherungskonzern (Allianz). Nun argumentieren manche Versicherungsvorstände hinter vorgehaltener Hand, der Kunde wünsche es nicht anders. Schließlich würden in Deutschland immer noch 85 Prozent aller Policen offline abgeschlossen. Diese Lesart verkennt allerdings, dass die Digitalisierung gerade dabei ist, auch die Assekuranz mit aller Wucht zu erfassen. Bestes Beispiel: Schon jetzt recherchiert mehr als die Hälfte aller Versicherungskunden vor dem Produktabschluss online, auch wenn die Vertragsunterzeichnung letztlich oft noch offline erfolgt („Ropo-Effekt“).

Omni Channel Strategien werden in wenigen Jahren kein Distinktionsmerkmal mehr sein – sondern der Branchenstandard.

Mit anderen Worten: Die klassischen Vertriebs- und Kommunikationskanäle verschwinden zwar nicht, doch sie müssen dringend ergänzt werden. Denn schon in wenigen Jahren werden die Kunden den umfassenden Online-Service, den sie inzwischen fast täglich aus anderen Branchen gewöhnt sind, auch von ihrer Versicherung einfordern. In Zukunft werden Omni Channel Strategien in der Assekuranz kein Distinktionsmerkmal mehr sein – sondern ein Standard, dem sich kein Unternehmen verschließen kann. „Die Versicherer müssen ihre Vertriebsorganisation künftig überdenken, eine umfassende Omni Channel Strategie implementieren und die Grenzen zwischen analogen und digitalen Vertriebskanälen überwinden.“¹⁾

1) Hientzsch, Ralph/Bocken, Ralf (2015-1): Viele Kanäle, eine Strategie. Wie die Verknüpfung im Omni-Channel Versicherungsbetrieb gelingt, in: Versicherungswirtschaft 10/2015, Sonderdruck S. 2.

„Consileon Digital Readiness Index“



Was Digitalisierung für Versicherer konkret bedeutet

Die Digitalisierung verändert unser Leben grundlegend. Dadurch, dass der Preis für einen Gigabyte Arbeitsspeicher in den vergangenen Jahren um mehr als 99 Prozent gesunken ist, sind die Früchte der technologischen Revolution inzwischen für Milliarden von Menschen greifbar. So dürfte bald schon die Hälfte der gesamten Weltbevölkerung online sein²⁾, während hierzulande schon jetzt vier von fünf Bundesbürgern über 14 Jahren regelmäßig im Internet sind³⁾. Doch nicht nur für den Menschen, auch für die Wirtschaft eröffnen sich durch den digitalen Fortschritt völlig neue Möglichkeiten – diese betreffen sowohl neue Strategien, Produkte und Services als auch effektivere Prozesse. Beschleunigte technische Innovationszyklen, die mobile Revolution durch Tablet und Smartphone, aber auch das aggressive Auftreten neuer Konkurrenten aus dem Netz verändern die Spielregeln im Wettbewerb um die Gunst des Kunden. Bestes Beispiel für die Umwälzungen sind die Vergleichsportale, die über Jahrzehnte gewachsene Marktstrukturen durchbrochen haben. Die Versicherer sind daher gezwungen zu handeln. Wenn sie den Angriff der neuen Wettbewerber abwehren wollen, müssen sie ihre Vertriebsorganisation überdenken und eine umfassende Omni Channel Strategie implementieren – also die Grenzen zwischen den analogen und digitalen Vertriebskanälen überwinden.

Was heißt das konkret: Momentan wird der Absatz der meisten Versicherer noch immer von den historisch gewachsenen Vertriebsstrukturen bestimmt – also etwa von Ausschließlichkeitsorganisationen, Maklerorganisationen, Vertriebsgesellschaften oder Kooperationen mit Banken. Die Wachstumsdynamik allerdings kommt schon seit Jahren nicht mehr aus dem stationären, son-

dern aus dem Direktvertrieb. Erste Versicherer wie Allianz und ERGO ziehen die Konsequenzen aus dieser Entwicklung. Sie verstehen die analogen und die digitalen Kanäle nicht mehr als separierte Welten – sondern versuchen ganz richtig, den Online-Vertrieb in die klassischen Vertriebsstrukturen zu integrieren.

Wenn nicht alles täuscht, dann wird das sich rasant wandelnde Verbraucherverhalten in den kommenden Jahren praktisch alle Versicherer zu einer immer stärkeren „Onlineisierung“ ihrer Geschäftsmodelle zwingen. Hinter dieser Prognose steht das Phänomen des „Versicherungskunden 2.0“, wie wir ihn nennen. Im Vergleich zum klassischen „analogen“ Verbraucher ist der „Versicherungskunde 2.0“ deutlich informierter und agiert entsprechend selbständiger. Er erwartet eine flexiblere und individuellere Produktgestaltung, aber gleichzeitig auch standardisierte, preisgünstige Policen, ein hohes Serviceniveau sowie eine reibungslose Schadensabwicklung. Darüber hinaus fordert er Transparenz und eine möglichst absolute Vergleichbarkeit sämtlicher Produkte.

Die meisten Versicherer haben die Kontrolle über die Customer Journey längst verloren.

Der wichtigste Verbündete des „Versicherungskunden 2.0“ ist das Internet. Denn auch wenn die meisten Verbraucher ihre Policen nach wie vor offline abschließen – die Informationsbeschaffung findet zumindest bei den weniger komplexen Produkten längst online statt. Entsprechend ist die Bedeutung des Maklers oder Vertriebsmitarbeiters als natürlicher Erstkontakt dramatisch gesunken. Stattdessen wechselt der Durchschnittskunde inzwischen auf seinem Weg von der originären Produktrecherche bis hin zur Vertragsunterzeichnung mehrmals die Interaktionskanäle. Für die Versicherer wird es immer schwerer, die Customer Journey überhaupt noch nachzuverfolgen – geschweige, denn sie zu kontrollieren.

Was hinzukommt: Bei Versicherungen mit geringerem Komplexitätsgrad nimmt nicht nur die digitale Informationsbeschaffung zu – sondern auch der Anteil der Online-Abschlüsse steigt. So wurden 2014 zwar gerade einmal 4,0 Prozent aller Lebensversicherungen über das Internet abgeschlossen, aber immerhin schon 12,4 Prozent aller Sach- und Schadensversicherungen. In manchen Subkategorien wie zum Beispiel in der Kfz-Versicherungen dürfte der Anteil sogar schon deutlich darüber liegen. Der Trend zur Online-Police dürfte sich in den kommenden Jahren signifikant verstärken, denn Direktversicherer und Online-Makler wie Check24 bilden das Bedürfnis ihrer Kunden nach individueller persönlicher Beratung inzwischen längst digital ab – zum Beispiel über Telefonberatung oder per Online-Chat.

²⁾ Siehe Hientzsch, Ralph/Bocken, Ralf (2015-2): Quo Vadis, Retail-Banking 2020? Sechs strategische Impulse für die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle, Studie von Consileon (Hrsg.), Frankfurt 2015, S. 6.
³⁾ <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=530>.



„Die Zukunft ist digital.“

Vertriebswege im Vergleich



Vertriebswege im Vergleich siehe GDV 2015-1, S. 19

Was die Branche von Fintechs lernen kann

Eigentlich ist es kein neues Phänomen, wenn digitale Player in die Wertschöpfungskette klassischer Versicherer einzubrechen versuchen – Vergleichsportale wie Check24, Verivox oder Vergleichsportal.org tun das schließlich seit Jahren. Seit einiger Zeit schwappt aber eine neue Welle webbasierter Herausforderer heran. Die Unternehmen nennen sich „Fintechs“. Das Kürzel steht für „Financial Technology“ und soll Startups beschreiben, die digitale Innovationen im Finanzsektor nutzen wollen, um den platzhirschen Marktanteile abzugewinnen. Mehr als 400 dieser Fintechs gibt es mittlerweile in Deutschland. Die meisten haben sich auf klassische Bankdienstleistungen spezialisiert, doch auch die Versicherungs-Fintechs werden immer mehr.

Zugegeben: Ihre reale Bedeutung ist momentan noch gering, zumal gemessen am großen Widerhall, den die Startups in den Medien erfahren. Trotzdem lohnt eine Auseinandersetzung mit den Geschäftsmodellen der neuen Angreifer.

Drei Typen von Versicherungs-Fintechs

Drei verschiedene Fintech-Typen schälen sich bislang im Versicherungsbereich heraus. Das sind einmal Startups, die zwar als klassische Makler agieren – das hergebrachte Geschäftsmodell allerdings an mehreren Stellen zu modifizieren versuchen. So ermöglicht das Fintech Friendsurance seinen Kunden den Zusammenschluss in kleinen Gruppen. Ziel ist es, die Versicherungsprämie zu senken, indem ein Teil des Schadensrisikos von der Versicherung auf die Gruppe übertragen wird. Zudem sparen die Versicherer Verwaltungskosten, da kleinere Versicherungsfälle über einen gemeinsamen Pool der Versicherungen abgewickelt werden.



Der zweite Typ sind Fintechs, die auf Basis neuer Technologien und sich verändernder Kundenbedürfnisse innovative Versicherungsprodukte anbieten. Diesen Weg geht beispielsweise das Startup Appsichern.de. Der Hintergrund dieses Geschäftsmodells: Viele Kunden haben sehr spezielle Risiken, die von klassischen Schadens- oder Unfallpolicen entweder gar nicht erfasst werden – oder nur zu sehr hohen Kosten, weil der Vertrag neben dem tatsächlich benötigten Schutz noch viele weitere Risiken abdeckt. Bei Appsichern.de hingegen kann der Versicherte sich eine Art individuelles Menü aus verschiedensten Spezial-Policen zusammenstellen – vom „Surf & Badeschutz“ für den Wassersportler bis hin zum zwölfmonatigen „Kinderwagen-Schutz“ für junge Eltern.

Der dritte Typ ist der Anbieter von Zusatzleistungen, die beispielsweise technische Tools oder Serviceleistungen darstellen können. Ziel dieser Zusatzleistungen ist es, den Kunden an sich zu binden, aber auch die Prozessabwicklung der Versicherungen zu vereinfachen. Zum Beispiel kann der Kunde durch das Versicherungsmanager-Tool in der Knip-App seine Verträge sehr einfach verwalten, da die App dem Kunden einen Überblick über alle abgeschlossenen Versicherungen bietet. Welche Fintech-Unternehmen sich am Markt letztlich durchsetzen, lässt sich kaum prognostizieren. Vieles spricht allerdings dafür, dass – unabhängig vom Erfolg einzelner Startups – viele Fintech-Ideen in den nächsten Jahren ins Versicherungsgeschäft einfließen werden. Viele der von den Newcomern entwickelten Tools und Technologien dürften der Assekuranz künftig helfen, flexibler auf die sich schnell wandelnden Kundenbedürfnisse einzugehen. Zum Beispiel beteiligte sich erst kürzlich der Versicherer Allianz an dem Fintech Simpleurance, das den kurzfristigen Versicherungsabschluss eines gewünschten Produktes ermöglicht. Doch jetzt schon setzt die Allianz innovative Tools, wie z. B. eine mobile App, um das digitale Kundenerlebnis zu steigern, ein. Die App ermöglicht eine schnelle und einfache Abwicklung und bietet Zusatzservices wie z. B. den BONUS-Check an. Dieser



„Die meisten Fintechs werden wieder verschwinden. Doch viele ihrer Ideen werden bleiben.“

prüft, ob Rechnungen über das Jahr verteilt eingereicht oder ein festgelegter Teil der Beiträge am Ende des Jahres zurückerstattet werden sollte. Doch nicht nur im „Front-End“ verändern die neuen digitalen Player die Spielregeln. Innovative IT-Programme können auch helfen, interne Prozesse zu beschleunigen – und damit letztlich Kosten zu senken. An dieser Stelle wird auch das Stichwort Big Data virulent: So hilft das sogenannte „Machine Learning“ beispielsweise, Personalkosten einzusparen, da IT-Algorithmen in der Lage sind, durch Mustererkennung in großen Datenmengen Bedürfnisse zu prognostizieren. Ein weiterer Vorteil der neuen Technologien besteht darin, dass sie über digitale Kanäle den direkten und personalisierten Kontakt zum Kunden aufbauen und damit dem Versicherten das Gefühl einer gestiegenen Kundenorientierung vermittelt. Dadurch entsteht ein sogenannter Pull-Effekt – also der Wunsch, das Angebot tatsächlich zu nutzen. Der Einsatz personalisierter Trigger in der Kundenansprache ist hierfür ein Beispiel. Die klassischen push-orientierten Verkaufsansätze der Assekuranz verlieren somit an Bedeutung.

Kollaboration statt Konfrontation – das ist das Gebot der Stunde im Umgang mit den Fintechs.

Die Fintechs bedeuten für die Assekuranz einerseits eine Gefahr – denn ihr Ziel ist es, sich genau zwischen die Versicherer und die Versicherten zu setzen. Andererseits spricht nichts dagegen, dass sich die etablierten Player die neuen Technologien selber zunutze machen und damit ihr eigenes Geschäftsmodell nicht nur schützen, sondern sogar ergänzen und erweitern. Vom Kopieren über das Kooperieren bis zum Kauf von Fintechs – den Versicherungen bieten sich im Umgang mit den Startups viele Möglichkeiten. Die Zusammenarbeit mit den Newcomern kann beim Sprung ins digitale Zeitalter helfen und Flexibilität in die bestehenden Strukturen bringen. So will auch der zukünftige AXA-Chef Thomas Buberl mit der Konkurrenz aus dem Internet zusammenarbeiten und überlegen, wie man ihre Trümpfe nutzen kann. Übrigens legen es auch die meisten Fintechs eher darauf an, mit den Versicherern zu kollaborieren, anstatt sie zu bekämpfen. So kooperiert



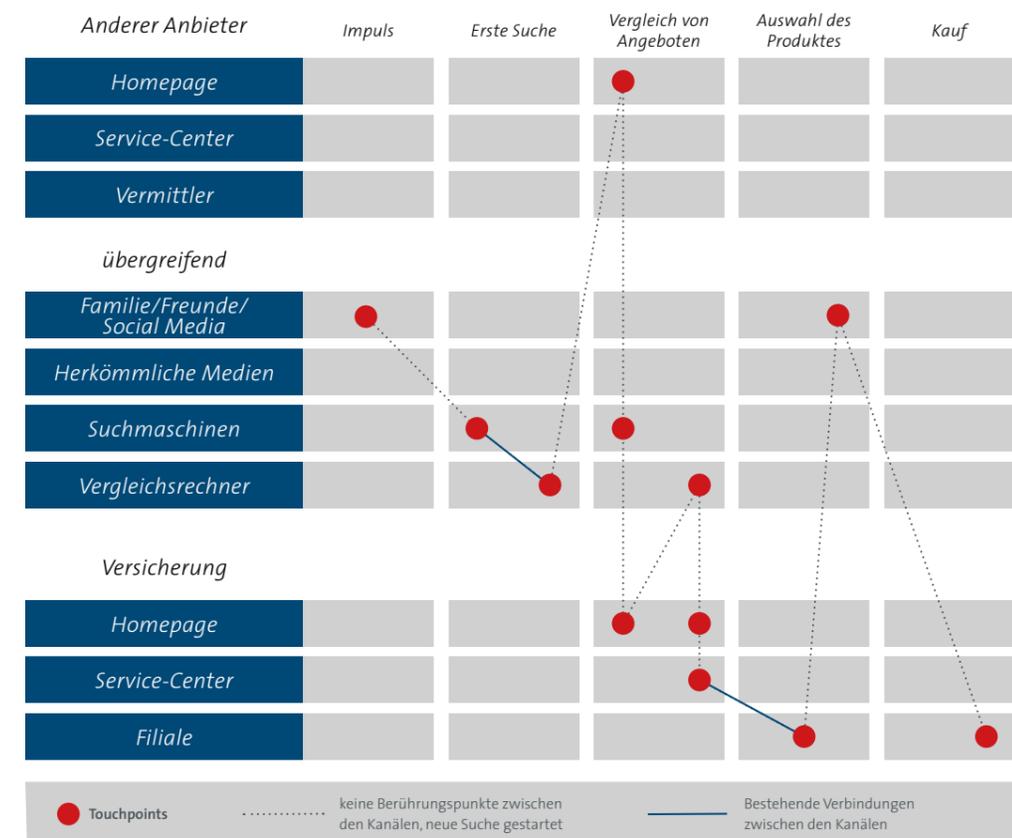
„Kunden sind zunehmend online, informiert und im Gespräch mit Freunden.“

Clark inzwischen mit mehr als 160 klassischen Versicherungsgesellschaften – und eröffnet diesen den Zugang zu neuen, digitalaffinen Kundengruppen.

Welche Schritte Versicherer jetzt einleiten müssen – drei strategische Handlungsempfehlungen

Die Probleme, vor denen die Versicherungswirtschaft steht, sind vielfältig; sie sind jedoch nicht unlösbar. Bis hierhin haben wir in erster Linie skizziert, welche Herausforderungen die digitale Revolution mit sich bringt. Nun wollen wir darlegen, welche Lösungen sie anbietet. Wie bereits angedeutet, ist dabei aus unserer Sicht ein Begriff entscheidend – nämlich die sogenannte Omni Channel Strategie, also die vollständige Verzahnung sämtlicher analoger und digitaler Vertriebskanäle. Doch unter welchen Bedingungen führt diese Strategie tatsächlich zum Erfolg? Was macht einen umfassenden Omni Channel konkret aus? Welche Schritte muss das Management einleiten, um die Strategie zu implementieren? Und wie gelingt es, das „Produkt Versicherung“ mit einem konsistenten Kundenerlebnis zu versehen? Oder anders ausgedrückt: Wie wird verhindert, dass sich der Kunde auf seiner Customer Journey (siehe Grafik) zwischen digitaler und analoger Welt immer weiter von seinem angestammten Versicherer entfernt? Wir von Consileon sehen in diesem Zusammenhang drei strategische Handlungsempfehlungen. Im Folgenden wollen wir sie kurz skizzieren:

Die Customer Journey des „Versicherungskunden 2.0“



Aufbau eines Omni Channel Managements

Jahrzehntlang hatten die meisten Menschen bei Versicherungsfragen einen natürlichen Ansprechpartner. Das konnte ein Makler sein, der örtliche Versicherungsvertreter – oder auch der Bankberater. Der Aufstieg des Internets hat diese Beziehung in vielen Fällen zerstört. Bei der Suche nach der passenden Police legen immer mehr Menschen eine verwinkelte Customer Journey zurück, die in der Regel mit einer Online-Recherche beginnt und nur noch in Einzelfällen bei der angestammten Versicherung endet. Ziel einer wirksamen Digitalisierungsstrategie muss es sein, dass die Assekuranz die verloren gegangenen Berührungspunkte mit dem Verbraucher zurückgewinnt. Das aber kann nur gelingen, wenn der Kunde nicht mehr nur über traditionelle Kanäle zu „seiner“ Versicherung findet, sondern wenn ihm darüber hinaus alle für ihn relevanten Online-Kanäle offenstehen. **Kurzum:** Es geht darum, ein zeitgemäßes, digitales Kundenerlebnis zu schaffen. Die technologische Revolution – in Kombination mit der abnehmenden Sensibilität in Sachen Datenschutz – bietet der Assekuranz dabei völlig ungeahnte Optionen. Mithilfe von Big Data Verfahren lassen sich Kundendaten heutzutage in großen Mengen sammeln und in Echtzeit auswerten. Die Erkenntnisse, die der Versicherer dadurch gewinnt, etwa was die Kaufgewohnheiten des Kunden betrifft, lassen sich in völlig neue Formen des Customer Relation Managements umsetzen. So können Versicherer ihre Kunden heutzutage individuell ansprechen (online wie offline) und ihm Versicherungspolicen anbieten, die auf seine speziellen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Ein Beispiel sind neuartige Telematikprodukte. Das Verhalten der Kunden kann just in time beeinflusst werden – was die Anbindungsquote deutlich erhöhen wird.⁴⁾

⁴⁾ Siehe Harris, Craig (2014): Alternate Channels, in Canadian Underwriter 2014, S. 5.

Durch die direkte, individualisierte und emotionalisierte Ansprache des Kunden werden die niedrigen Wechselhürden in der Online-Welt kompensiert – der Versicherer bekommt wieder Zugriff auf die Customer Journey des Versicherten. Die Einbeziehung mobiler Kanäle (z. B. Apps) bietet darüber hinaus die Chance, den Kunden permanent zu begleiten und ihm immer die für seine aktuelle Situation richtige Produkt- oder Servicelösung zur sofortigen Nutzung anzubieten. Die Verträge können auch in Echtzeit abgeschlossen werden. Denn mobile Kanäle ermöglichen jegliche Form von Änderungen bestehender Versicherungsleistungen „just in time“ – das spart dem Kunden Zeit und schützt ihn in jeder Situation optimal.⁵⁾ Hier entstehen für die Assekuranz enorme Absatzpotenziale. Daneben bringt die stärkere Ausrichtung auf die neuen Absatzkanäle noch einen willkommenen Nebeneffekt mit sich: Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung des eigenen Vertriebsmodells können sich Versicherer von personalintensiven Absatzstrukturen (Agenturen, Direktvertrieb, Strukturvertrieb etc.) trennen und so die Kosten massiv senken.

Die Digitalisierung des Vertriebsmodells hat einen willkommenen Nebeneffekt: Die Kosten sinken massiv.

Das bedeutet allerdings nicht, dass man die digitalen Kanäle losgelöst von den analogen betrachten darf. Der „Versicherungskunde 2.0“ erwartet Flexibilität und relevante personalisierte Angebote über sämtliche von ihm präferierten Kanäle. Da er auf seiner Customer Journey häufig zwischen den verschiedenen Online- und Offline-Kanälen wechselt, ist die Implementierung eines effektiven Omni Channel Managements unerlässlich für den langfristigen Erfolg eines Versicherungsunternehmens.

Ziel des Omni Channel Ansatzes ist es, die in jedem Kanal anfallenden Kundendaten zu sammeln und zu speichern. Dann gilt es, die unterschiedlichen Kanäle intelligent miteinander zu verknüpfen, so dass sämtliche Daten in jedem Kanal zur Verfügung stehen. Auf diese Weise lässt sich der Dialog mit dem Kunden dauerhaft optimieren. Je besser die unterschiedlichen Kanäle miteinander vernetzt sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, den Kunden zu halten (bzw. neue Kunden zu gewinnen) und zum Abschluss einer Versicherung zu bringen. Die optimale Steuerung dieses Prozesses ist essentiell, um mögliche Probleme, die zu einem Verlust des Kunden führen, rechtzeitig zu erkennen und zu beheben.

Je besser analoge und digitale Kanäle verzahnt sind, desto größer ist die Chance, den Kunden zu halten.

Die meisten Versicherungen geben sich momentan mit einem bloßen Multi Channel Ansatz zufrieden. **Das heißt:** Zwar existieren verschiedene analoge und digitale Kanäle – sie werden allerdings unverzahnt nebeneinander her betrieben. Für den künftigen unternehmerischen Erfolg ist es entscheidend, dieses Silo-Denken zu überwinden und die Multi Channel in eine Omni Channel Strategie zu überführen. Der erste Schritt auf diesem Weg ist eine Standortbestimmung (Erhebung des Status Quo). Darauf folgt die Optimierung der einzelnen Informations-, Kommunikations- und Vertriebskanäle, bevor die Kanäle schließlich konsequent miteinander vernetzt werden.⁶⁾

⁵⁾ Siehe Institut für Versicherungswirtschaft Hochschule St. Gallen 2010, S. 44.

⁶⁾ Siehe Hientzsch, Ralph/Bocken, Ralf (2013): Privatkundengeschäft: Erfolgsfaktor Multi Channel Management, in: Die Bank 11/2013, S. 66.



„Mit einer Geste den direkten Einblick.“

Nach unserer Erfahrung bestimmen folgende Faktoren den Erfolg einer Omni Channel Strategie:⁷⁾

- Vollständige Transparenz über das Informations- und Transaktionsverhalten des Kunden
- Zeitgemäße digitale Plattform mit Internetauftritt, Online-Services und digitaler Versicherungsakte
- Moderne Feedback-Prozesse, die die einzelnen Kanäle als „Ohr zum Kunden“ etablieren
- Kanalintegrierter und konsistenter Außenauftritt
- Schlanke Produktpalette
- Ausreichende Investitionen in eine flexible und anpassungsfähige IT
- Implementierung eines Chief Digital Officers (CDO) mit direkter Berichtslinie an den Vorstand

Best-Practice-Beispiel für Omni Channel Exzellenz

Ein Best-Practice-Beispiel Omni Channel Exzellenz ist das Angebot der Schweizer Mobiliar.⁸⁾ Diese bietet dem Kunden über ihr Portal „Mein Mobiliar“ die Möglichkeit, seine Kundendaten jederzeit einzusehen und zu ändern sowie eine Übersicht über bestehende Verträge zu erhalten und Vertragsdetails nachlesen zu können. Daneben überzeugt auch die mobile Schadensmeldung der Mobiliar. Mittels Smartphone-App können Kunden jederzeit einen Schaden melden, diesen mit Fotos, Sprach- und Textnotizen dokumentieren und an die zuständige Agentur übermitteln. Die Umsetzung ist durch eine hohe Automatisierung und einen geringen Eingabebedarf gekennzeichnet.

⁷⁾ Siehe Hientzsch, Ralph/Bocken, Ralf 2015-1, S. 3.
⁸⁾ www.mobiliar.ch



Implementierung eines Customer Relationship Managements

In der Versicherungswirtschaft zählen rentable Kundenbeziehungen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren schlechthin. Zum Beispiel hat der Versicherer AXA in seiner neuen Strategie „Ambitionen 2020“ diesen essenziellen Faktor erkannt und möchte sich in Zukunft von einem reinen Anbieter zu einem Partner für Versicherungen für den Kunden entwickeln. Dementsprechend wächst die Bedeutung des Customer Relationship Managements (CRM). Mithilfe von Big Data-Technologien können Versicherer ihre Angebote heutzutage so passgenau auf den Kunden zuschneiden wie nie zuvor. Dabei kommt es entscheidend darauf an, Informationen über das Kundenverhalten nicht nur zu speichern, sondern analytisch auszuwerten und „just in time“ nutzbar zu machen. Wer es schafft, die gewonnenen Daten zu quantifizieren, hat alle Möglichkeiten, seine „Customer Centricity“ zu optimieren. Denn dank Big Data lassen sich fehlgeschlagene Kaufansätze beheben – und positive Kundenerfahrungen erweitern. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann der Versicherer schließlich Initiativen und Kampagnen implementieren.

Effektives Potenzialmanagement hilft, die Ertragschancen im Kundenbestand endlich zu heben.

Darüber hinaus empfehlen wir die Implementierung eines effektiven Potenzialmanagements, um Ertragschancen, die im Kundenbestand schlummern, durch entsprechende Verkaufs- bzw. Akquisitionssignale zu heben. Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass ein effektives Potenzialmanagement entscheidend dazu beiträgt, den „richtigen“ Kunden anzusprechen – und zwar auf die richtige Art, zum richtigen Produkt und zum richtigen Zeitpunkt. Bei gleicher Arbeitslast erhöhen sich die Abschlussquoten, die Anbindungsquote (Cross Selling) steigt und die Unterverdienste im Vertrieb werden reduziert.

Die wichtigsten Bausteine eines effektiven Potenzialmanagements sind die folgenden:

- Auf Basis der Datenanalyse ermittelte Kaufprognosen
- Eine potenzialorientierte Kundenwertsegmentierung
- Akquisitionssignale für den Vertrieb
- Ein Signalmanagement zur systemgestützten Bereitstellung dieser Akquisitionssignale

Best-Practice-Beispiel für Customer Relationship Management

Die R+V Versicherung ist ein exzellentes Beispiel für Customer Relationship Management, da sie ein umfassendes Signalmanagement für den Außendienst aufgebaut hat, das wöchentlich und vollautomatisch potenzialorientierte Adressselektionen erstellt. Diese werden mit den passenden Verkaufshilfen individuell zusammengestellt und elektronisch versendet. Ziel ist eine effizientere Nutzung der Vertriebszeit des Außendienstes, so dass bei gleicher Arbeitslast höhere Abschlussquoten und Provisionen erzielt werden. Für dieses System setzt die R+V Versicherung umfangreiche analytische CRM-Verfahren ein, wie z. B. umfassende Kaufprognosen für eine Vielzahl an Produkten oder eine potenzialorientierte Kundenwertsegmentierung.

Schaffung einer starken Marke

In Zeiten einer (zumindest gefühlt) immer größeren Marktsegmentierung nimmt die Bedeutung von Marken nicht etwa ab – sondern zu. In den Köpfen der Menschen lösen Markennamen positiv besetzte Vorstellungen aus und helfen Kaufpräferenzen herauszubilden. Gerade in Zusammenhang mit einem prägnanten und einheitlichen Erscheinungsbild sorgen Marken stärker denn je für Orientierung und stehen damit für klare Qualitäts- und Leistungszusagen.

Wenn die Kundenloyalität allgemein sinkt – dann wächst die Bedeutung einer starken Marke.

Umso mehr verwundert, dass viele Versicherungen das Potenzial ihrer Marke nicht stärker nutzen – sondern stattdessen immer noch auf den Vertriebsdruck ihrer Außendienst-, Banken- und Maklerorganisationen vertrauen. Umfragen zeigen, dass nur 27 Prozent der Markenverantwortlichen in der Versicherungswirtschaft der Ansicht sind, die Kunden hätten ein einheitliches Bild davon, wofür die eigene Marke steht.⁹⁾ Im Zuge der weiter oben beschriebenen Entwicklungen sind die Folgen dieses fehlenden Markenbewusstseins potenziell verheerend. Denn je stärker die Kundenloyalität sinkt, desto schwerer wird der Produktabsatz über die klassischen Kanäle. Marken sind in Zeiten der Digitalisierung eine wichtige Entscheidungshilfe für alle Marktteilnehmer. Sie eröffnen dem Vertrieb den Zugang zum Kunden, stiften Identität und tragen somit dazu bei, die Absatzchancen signifikant zu erhöhen. Eine individuelle Markenidentität, ein differenzierender Markenauftritt und ein einheitliches Markenerlebnis von der Website bis zum Berater sind kein „Nice to have“ – sondern zentrale Voraussetzungen für den künftigen unternehmerischen Erfolg.

9) Siehe Versicherungsbote (Hrsg.) (2015): Versicherung: Branding lässt sich optimieren, 2015, <http://www.versicherungsbote.de/id/4813445/Markenuehrung-in-der-Versicherungswirtschaft-noch-optimierbar/?webcode=1466> (Zugriff am 09.02.2015, 14.00 Uhr).

Konkret empfehlen wir den Versicherern die Einführung eines Markenführungsprozesses, der aus den vier folgenden Kernelementen besteht:

- Entwicklung einer Markenpositionierung
- Verankerung der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter
- Ausrichtung der Kundenkontaktpunkte nach der Marke
- Weiterentwicklung der Bekanntheit und des Images der Marke durch entsprechende Marketingmaßnahmen

Best-Practice-Beispiel für Brand Management

Ein Beispiel für ein dauerhaft exzellentes Markenmanagement ist Allianz. Zum dritten Mal in Folge wurde Allianz zur wertvollsten Versicherungsmarke im Brand Finance Global 500 Ranking gekürt und ist damit das einzige Versicherungsunternehmen unter den Top 50 Marken weltweit. Diese außergewöhnliche Markenstärke ist insbesondere auf die „Flagship Brand“-Strategie, den Fokus auf „Customer Centricity“ sowie die einzigartige Vorgehensweise „Digital by Default“ zurückzuführen. Im Rahmen der „Customer Centricity“ ist erwähnenswert, dass Allianz in Deutschland nicht nur regelmäßige Kundenbefragungen und -bewertungen durchführt, sondern die Ergebnisse jährlich im sog. „Kundenbericht“ veröffentlicht.

Wie die Transformation des Geschäftsmodells gelingt – zwei notwendige Rahmenbedingungen

Im vorangegangenen Kapitel haben wir skizziert, welcher Roadmap Versicherungsgesellschaften folgen sollten, um den Sprung ins digitale Zeitalter zu schaffen. Wer diesem Masterplan folgt, hat nach unserer Auffassung beste Chancen, sein Geschäftsmodell erfolgreich zu transformieren. Allerdings lässt sich der Wandel nicht via Reißbrett verordnen. Der Masterplan braucht den richtigen Rahmen.

Die essentielle Bedeutung von Change Management

Versicherungen sind keine abstrakten Gebilde. Es sind lebendige Organisationen mit Tausenden oder gar Zehntausenden Mitarbeitern, von denen viele – das liegt in der Natur des Menschen – dem Wandel eher skeptisch gegenüberstehen. Schließlich sind Veränderungen fast immer mit Unsicherheiten verbunden, sie werden meist als Risiko und zumindest anfangs selten als Chance wahrgenommen. Dennoch macht es wenig Sinn, den Wandel gegen den Willen der Belegschaft durchzusetzen. Es geht nach unserer tiefsten Überzeugung nur mit der Belegschaft. Darum ist die Roadmap von Consileon zwingend davon abhängig, dass die Mitarbeiter die nötigen Veränderungen mittragen.

Den Wandel gegen den Willen der Belegschaft durchzusetzen, macht wenig Sinn.

Der Schlüssel hierzu ist das richtige „Change Management“ – womit sämtliche Maßnahmen und Tätigkeiten gemeint sind, die letzten Endes zur Transformation der „lebendigen Organisation“ Versicherung beitragen. Im Kern geht es darum, die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend auf die

anstehenden Veränderungen vorzubereiten („Change Communication“) und damit aus *Betroffenen Beteiligte* zu machen. Auf diese Weise vermittelt das Management der Belegschaft die nötige Sicherheit – und stärkt die Bereitschaft zu Veränderungen. Ein solches Vorgehen hat nicht nur etwas mit Fairness gegenüber verdienten Mitarbeitern zu tun – es ist essentiell für den ganzen Prozess. Denn wenn sich die Belegschaft dem Wandel verweigert, ist der komplette Masterplan zum Scheitern verurteilt. Die Transformation des Geschäftsmodells basiert auf dem Grundprinzip der Agilität. Veränderungs- und Transformationsprozesse benötigen iterative Durchläufe mit Rückkopplungen und Feedbackschleifen. Nur so kann der Masterplan mit der Marktrealität zeitnah erprobt werden und der Wandel mit der Belegschaft gelingen.

Der Sinn eines Neartime Management Informationssystems

Wer sein Geschäftsmodell mithilfe einer Omni Channel Strategie, eines zeitgemäßen Customer Relationship Managements und einer modernen Markenbildung fit für die Zukunft machen will – der braucht ein entsprechendes Steuerungsinstrument. Hierzu bietet sich das sogenannte Neartime Management Informationssystem an. In diesem System laufen sämtliche Daten aus allen verfügbaren Kanälen und Prozessen möglichst „just in time“ zusammen – von der Kontaktaufnahme mit dem Kunden über den Versicherungsabschluss bis hin zu den Post-Sales-Services. Dabei gilt es, alle Maßnahmen durch festgelegte Key Performance Indikatoren (KPI) quantifizierbar und für die Konzeption von Steuerungsmaßnahmen in Echtzeit verfügbar zu machen. Über ein Management Cockpit lassen sich die gesammelten Informationen zudem strukturiert und übersichtlich darstellen.

Für die digitale Transformation braucht es ein Steuerungsinstrument – und zwar „just in time“.

Auf diese Weise kann zum Beispiel das Kundenverhalten auf der Webseite exakt nachverfolgt werden, was eine permanente Optimierung des Onlinekanals ermöglicht. Daneben wird auch messbar, wie der Kunde auf Marke, Image und CRM reagiert – und welche Verbesserungen nötig sind, um auch diese Maßnahmen stetig an die Bedürfnisse der Versicherten anzupassen. Der konsequente SOLL/IST-Vergleich in Echtzeit ermöglicht eine zielgenaue Steuerung des Kunden über alle Kanäle hinweg. Die Customer Journey – für viele Versicherungsgesellschaften momentan ein großes Rätsel – lässt sich plötzlich wieder nachvollziehen und in letzter Konsequenz natürlich auch beeinflussen. **Kurzum:** Das Management Cockpit ermöglicht eine operative Steuerung sämtlicher empfohlener Maßnahmen. Es stellt darüber hinaus Detail-Reports für eine granulare Analyse zur Verfügung und bietet als weitere Option diverse Forecasts und Simulationen an.

Fazit: Der Sprung ins digitale Zeitalter

Die Versicherungsbranche steht vor den größten Herausforderungen seit Jahrzehnten. Durch die unterschiedlichsten Einflüsse gerät das angestammte Geschäftsmodell unter Druck – von den Folgen der Finanzmarktkrise über die Belastungen durch die Regulierung bis hin zu Faktoren wie den niedrigen Zinsen, dem demografischen Wandel oder im zunehmenden Verdrängungswettbewerb. Die größte Herausforderung allerdings ist ohne Zweifel die digitale Revolution.

Wer den Sprung ins digitale Zeitalter wagt, gewinnt die Hoheit über die Customer Journey zurück.

Consileon empfiehlt seinen Klienten daher, ihre Geschäftsmodelle so schnell wie möglich den Erfordernissen der digitalen Zeit anzupassen. Dabei geht es im Kern um die Schaffung digitaler Kun-

denerlebnisse – und darum, sämtliche Vertriebskanäle über eine intelligente Omni Channel Strategie miteinander zu vernetzen. In letzter Konsequenz gewinnen die Versicherer auf diese Weise die Hoheit über die Customer Journey zurück. Flankiert wird diese Strategie mit einem Customer Relationship Management, das eine passgenaue Konzentration auf die wirklich rentablen Kundenbeziehungen ermöglicht. Zudem gilt es, die eigene Marke zu stärken und sie als „Asset“ im Vertrieb sozusagen neu zu entdecken. Ein Near-time Management Informationssystem stellt die optimale Steuerung all dieser Maßnahmen sicher. Begleitet wird der Prozess zudem durch ein umfassendes Change Management, damit die Mitarbeiter nicht zu bloßen Betroffenen mutieren, sondern die Veränderungen als Beteiligte aktiv mittragen. Bei der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen hilft der bewährte „Best Practice Consileon Digital Readiness Check“. Dieses Verfahren dient dazu, den digitalen Reifegrad einer Versicherungsgesellschaft zu ermitteln – und auf dieser Basis eine individuelle Omni Channel Roadmap für den Vorstand zu entwerfen.

Dass sich die Versicherungswirtschaft wandelt, ist eine unbestreitbare Tatsache. Die Frage ist allein, ob der einzelne Versicherer die Veränderungen lediglich über sich ergehen lässt – oder ob er sich der Herausforderung aktiv stellt. Die strategischen Handlungsempfehlungen von Consileon sind der Leitfaden, sich für die Zukunft zu rüsten.

Danksagung:

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon Team Insurance für die Unterstützung bei der Erstellung der vorliegenden Studie.

Die Autoren:



Ralph Hientzsch
Geschäftsführender Gesellschafter
Consileon Frankfurt GmbH
und Consileon Schweiz

Mobil +49 (0)173 6 54 01 28
Büro +49 (0)69 678687-20
ralph.hientzsch@consileon.de



Ralf Bocken
Partner
Consileon Frankfurt GmbH

Mobil +49 (0)172 2 08 00 80
Büro +49 (0)69 678687-13
ralf.bocken@consileon.de



Dr. Peter von Koppenfels
Principal
Consileon Frankfurt GmbH

Mobil +49 (0)176 23 28 20 05
Büro +49 (0)69 678687-12
peter.vonkoppfenfels@consileon.de

Studie | Ein Versicherer – alle Kanäle

Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationa-

le und internationale Referenzen im Bereich Insurance. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 45 Mio. von 2001 bis 2015 gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2016“. Nehmen Sie uns in die Pflicht! Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

Kontakt

Ralph Hientzsch
Geschäftsführer
Mobil +49 (0)173 6 54 01 28
Büro +49 (0)69 678687-20
www.consileon.de

© 2017 Consileon Frankfurt GmbH



2016
BESTE
BERATER
*Consileon im brand eins Ranking
der »Beste Berater 2015 & 2016«*

