

Vorsorge neu denken

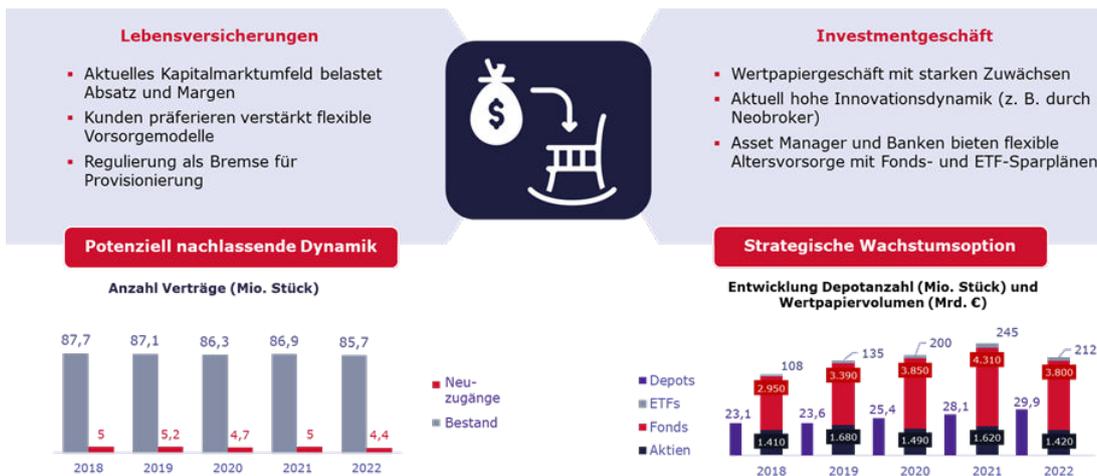
Zentrale Handlungsfelder zur Gewinnung der Next Gen

Von Ralph Hientzsch, Ralf Bocken
und Dr. Peter v. Koppenfels

1. ENTWICKLUNG NEUER VORSORGESTRATEGIEN

Das Zukunfts- und Altersvorsorge war in Deutschland jahrzehntelang ein Synonym für Lebensversicherungsprodukte. Die Zeiten haben sich aber dramatisch verändert. Die Next Gen (Gen Y [*1981 bis 1996] und Gen Z [*1997 bis 2012]) hat signifikant andere Vorstellungen von Vor-

sorge als die bisher dominierenden Kernzielgruppen der Lebensversicherung (Baby Boomer [*1946 bis 1964] und Gen X [*1965 bis 1980]). Und Lebensversicherungen stehen zunehmend in Konkurrenz zu anderen Anlageformen, insbesondere Investmentfonds und Exchange Traded Funds (ETFs).



Die Lebensversicherungsbranche muss neue Strategien entwickeln, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Denn schon bald werden die Gen Y und die Gen Z die Generationen mit der dominierenden Arbeits- und Kaufkraft sein und sind damit eine sehr wichtige und interessante Zielgruppe für die Assekuranz. Bestehende Produktangebote und Ansprachestrategien entsprechen immer seltener dem Konsummuster der Next Gen, weil diese ganz andere Werte und Lebensvorstellungen besitzt als die Generationen vor ihr. So sind zum Beispiel die Lebensläufe der Next Gen aufgrund von Sabbaticals, flexiblen Arbeitsmodellen (Stichwort: Gig Eco-

nomy) und Elternzeit nicht mehr so linear wie bei den Baby Boomern und der Gen X. Große Bedeutung für die Next Gen haben Convenience, Flexibilität, Digitalisierung, Transparenz, Personalisierung und Nachhaltigkeit. Diese Bedürfnisse müssen von der Lebensversicherungsbranche erfüllt werden, um die Next Gen als Kunden zu erreichen und zu halten.

Um die Bedürfnisse der Next Gen gezielt ansprechen zu können, müssen sich die Lebensversicherer und ihre Vertriebe im Rahmen eines digitalisierten und datengestützten Geschäftsmodells neu organisieren, das Produktportfolio anpassen und die Vertriebs-, Ansprache- und Abschlussformen

modernisieren. Es geht um ein neues Kundenerlebnis und mehr Nähe zum Kunden (siehe auch „Näher am Kunden“, *Versicherungswirtschaft* 07.2020, 75. Jg., S. 24-27). Bei der Next Gen werden diejenigen Versicherer punkten, die auf Basis der individuellen Kundeninformationen und Vertriebszugänge maßgeschneiderte Produkte und Services anbieten.

**2. VORSORGE NEU DENKEN,
ZENTRALE HANDLUNGSFELDER**

Aus Consileon Projekterfahrungen ergeben sich vier zentrale Handlungsfelder, mit denen Lebensversicherer die Next Gen im Bereich Vorsorge erreichen und wachsen können:



Zentrale Handlungsfelder für künftiges Vorsorgewachstum bei der Next Gen

DIGITALISIERUNG UND KI-GESTÜTZTE DATA ANALYTICS

Die Next Gen interagiert bevorzugt digital und damit steigt die Menge und Qualität an verfügbaren Informationen und Daten sehr stark an. Als Gegenleistung erwartet die Next Gen individuell zugeschnittene und personalisierte Produkt- und Lösungsangebote auf Basis dieser Daten. Für die Assekuranz sind Digitalisierung, KI-gestützte Data Analytics und Customer Excellence entscheidend für die vertriebliche Nutzung der gesammelten Daten bei der Next Gen. Nur so können die Angehörigen der Next Gen unserer Erfahrung nach als Vorsorgekunden gewonnen werden (siehe auch „Die Zukunft beginnt heute“, *Versicherungswirtschaft* 11.2022, 77. Jg., S. 52-53). Ein Best Practice Beispiel hierfür ist die Zurich Gruppe Deutschland, die ihren Kunden mittels Data Analytics präzise auf ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte und personalisierte Produktangebote zur Verfügung stellt.

Wichtig für die Digitalisierung der Touchpoints mit der Next Gen ist die digitale Aktivierung des Kunden, d.h. die Einholung der Einwilligungserklärung (EWE) des Kunden zur digitalen Interaktion (auch Opt In). Diese ist unerlässlich, um mit den Kunden digital kommunizieren zu dürfen (Stichwort: DSGVO). Die Projektpraxis bei verschiedenen Top 10 Versicherern zeigt: Eine rasche Steigerung der Zustimmungquote kann mit einem konsequenten Umsetzungsmanagement erreicht werden und ist keine Rocket Science.

„Wenn Versicherer die Next Gen von ihren Vorsorgeprodukten überzeugen wollen, dann müssen Beratung und Vertrieb flexibel und convenient sein.“

DIGITALE VERNETZUNG ALLER GESCHÄFTS- UND VERTRIEBSPROZESSE

Zur Steigerung des Kundenerlebnisses der Next Gen ist auch eine Weiterentwicklung der Geschäfts-, Service- und Vertriebsprozesse notwendig. Die Next Gen ist aus anderen Branchen digitale Beratungs- und Abschlussformen gewöhnt und hat diese aufgrund der Convenience und Flexibilität schätzen gelernt. Daher erwartet sie diese digitalen Zugänge auch von Lebensversicherern – ebenso wie die Möglichkeit, je nach Situation die Kanäle (digitale und analoge) zu wechseln.

Wenn Versicherer die Next Gen von ihren Vorsorgeprodukten überzeugen wollen, dann müssen Beratung und Vertrieb flexibel und convenient sein. Konkret sollten umfassende digitale Vertriebs- und Betreuungsformen geschaffen werden, die mit den bestehenden analogen Vertriebs- und Betreuungsformen eng und effektiv verzahnt sind (sogenannte hybride Betreuung bzw. hybrider Vertrieb). Weiterhin sollten Prozesse möglichst digitalisiert und automatisiert werden. Damit kann die Next Gen bedürfnisgerecht betreut werden, ohne die bestehenden Kundengruppen zu vernachlässigen. Zum Beispiel hat Ergo dies mit der Einführung des „Hybriden Geschäftsmodells“ meisterhaft umgesetzt.

AUTOMATISIERTES LEADMANAGEMENT

Die Next Gen erwarten individualisierte digitale Kommunikation kombiniert mit personalisierten Vorsorgeangeboten.

Diese Erwartungshaltung können Versicherer mit einem automatisierten Leadmanagement erfüllen. Hierbei handelt es sich um automatisch generierte, ereignisgesteuerte und individualisierte digitale Nachrichten an die Kunden (z. B. eMails oder Push Notifications). Diese enthalten ein personalisiertes Vorsorgeangebot für den Kunden (Next Best Offer) auf Basis seiner individuellen Vorsorgesituation in Kombination mit digitalen Abschluss- und Responsemöglichkeiten (Rückrufbutton, Verlinkung mit Websites, [Video-] Chat etc.).

Mit einem effektiven Leadmanagement kann der Absatz signifikant gesteigert werden, insbesondere über Cross Selling im Kundenbestand. Als gute Best Practice Beispiele sind hier primär Baloise und Helvetia zu nennen, die dieses Instrumentarium sehr erfolgreich zur vertrieblichen Kundenansprache nutzen.

„Die Assekuranz benötigt einfache, nachvollziehbare Vorsorge- und Anlagekonzepte, bei denen die Kunden flexibel ein- und auszahlen und die Anlagestruktur bei Bedarf eigenständig online verändern können. Idealerweise wird die Flexibilität von Fonds und ETFs mit der Sicherheit von Lebensversicherungen kombiniert.“

FLEXIBLES, BEDÜRFNISGERECHTES UND NACHHALTIGES VORSORGEPRODUKTPORTFOLIO

Der Bedarf an Altersvorsorge und die Absicherung von Lebensrisiken (insbesondere der Langlebigkeit) ist auch bei der Next Gen hoch. Und die Bedeutung privater Vorsorge steigt mit der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsmodellen. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt und die Ausdehnung der Gig Economy bringen neue Arbeitsformen mit neuen Vorsorgebedürfnissen hervor. Darüber hinaus erwartet die Next Gen neben nachhaltigen Produkten sowie Preis- und Kostentransparenz eine hohe Flexibilität in der Anspar- und Auszahlungsphase aufgrund der Langfristigkeit der Vorsorgeverträge.

Die Assekuranz benötigt einfache, nachvollziehbare Vorsorge- und Anlagekonzepte, bei denen die Kunden flexi-

bel ein- und auszahlen und die Anlagestruktur bei Bedarf eigenständig online verändern können. Idealerweise wird die Flexibilität von Fonds und ETFs mit der Sicherheit von Lebensversicherungen kombiniert. Zur Schaffung von Transparenz sollten die Angehörigen der Next Gen stets online oder mobil über Stand, Entwicklung und Zusammensetzung ihrer Vorsorgelösung informiert werden. Eine kleine Zahl von Versicherern hat bereits sehr vielversprechende digitale und flexible Produktangebote am Markt. Als Best Practices zu nennen sind hier insbesondere Allianz mit ihrer flexiblen und voll digitalen Altersvorsorge Fourmore und R+V mit der AnsparKombi Safe+Smart.

Last, but not least bedarf es eines umfassenden Angebots nachhaltiger Vorsorgelösungen, um die Next Gen zu überzeugen. Ohne ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Produktportfolio und ein ökologisch und sozial korrektes Verhalten werden die Lebensversicherer bei der Next Gen nur begrenzt Wachstum realisieren (siehe auch „Eine grünere Positionierung ist nicht umsonst zu haben“, *Versicherungswirtschaft* 09.2022, 77. Jg., S. 84-87). Einige wenige Versicherer haben das Thema aufgenommen und bieten konsequent nachhaltige Vorsorgelösungen an. Ein Vorreiter ist zum Beispiel die Pangaea Life plusrente von der Bayerischen mit ihrem Investment in erneuerbaren Energien und nachhaltigen Immobilien. Analysen von Consileon zeigen ein immer größer werdendes Spektrum an Impact Investing Möglichkeiten. Diese werden außer auf Kundenseite auch eine höhere Relevanz bei der Kapitalanlage der Versicherer haben.

3. AUSBLICK

Die Lebensversicherer müssen Vorsorge konsequent neu denken und die Anforderungen der Next Gen nach Convenience, Flexibilität, Digitalisierung, Transparenz, Personalisierung und Nachhaltigkeit erfüllen. Nur dann werden sie Marktanteile behaupten und gewinnen können. Die hier aufgezeigten Handlungsfelder sind zentrale Schlüssel für den Erfolg der Versicherer im Vorsorgemarkt der Zukunft.

Best Practice Beispiele zeigen, dass einige Versicherer ihr Vorsorgegeschäft bereits ganz neu ausrichten und gestalten, um das notwendige Kundenerlebnis zu schaffen. Wir gehen davon aus, dass bis 2030 nur eine geringe Zahl an Lebensversicherern das Vorsorgegeschäft national erfolgreich betreiben werden. Auf Basis von Consileon Analysen werden sich neben der notwendigen Neuausrichtung des Geschäftsfelds auch die Steuerungs-KPIs für das Vorsorgegeschäft dynamisch verändern.

Ralph Hientzsch, geschäftsführender Gesellschafter,
Ralf Bocken, Partner, und **Dr. Peter v. Koppenfels**,
 Associate Partner der Consileon Frankfurt GmbH