

Customer Value durch Management der Kundenzugangswege: Die zukünftige Rolle der Intermediäre im Versicherungsmarkt



Peter Maas



Matthias Rüfenacht

Vergleicht man die Ausgestaltung der Zugangswege von Versicherern mit anderen Branchen, so lassen sich gravierende Unterschiede konstatieren: Tankstellen und Warenhäuser wandeln sich kontinuierlich und decken – neben der Kernleistung – eine Vielzahl zusätzlicher Bedürfnisse ab. Sportartikelhersteller wie Nike setzen mit Niketown genauso wie Apple mit seinen Genius Bars neue Massstäbe punkto Zugangswege und Emotionalisierung. Doch auch weniger emotionalisierte Branchen sehen sich solchen Veränderungen gegenüber. Traditionsreiche Buchhändler wie Barnes & Noble geraten vermehrt unter Druck durch Onlineversandhäuser wie Amazon. Bank- und Mobilitätsdienstleistungen, beispielsweise das Erledigen von Zahlungen oder der Kauf eines Bahntickets, können völlig zeit- und ortsungebunden mittels mobiler Applikationen erledigt werden. Demgegenüber manifestieren sich diese Veränderungen in der Assekuranz lediglich zaghaft. Welche Besonderheiten des Versicherungsmarktes stehen diesen Entwicklungen entgegen? Wo ist noch nicht ausgenutztes Optimierungspotenzial vorhanden? Was können Vermittler dazu beitragen?

Die Rahmenbedingungen verändern sich

Die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden befinden sich in einem fortschreitenden, nachhaltigen Wandel. So muss beispielsweise das Bedürfnis nach privater Mobilität nicht mehr mit einem eigenen Auto befriedigt werden. Mittels Carsharing-Lösungen lässt sich dieses nach dem Pay-as-you-use-Prinzip für manch einen Konsumenten deutlich kostengünstiger erfüllen. Viele andere Mobilitätsoptionen stehen in den Märkten zur Verfügung. Die Nachfrage nach Mobilität bedingt folglich eine Veränderung der Märkte: Statt für den Besitz wird für

die Nutzung bezahlt. Die Nachfrage der Konsumenten lässt sich in diesem Zusammenhang als wichtigster Veränderungstreiber eruieren.

Dies ist nur ein Beispiel einer sich wandelnden Umwelt. Als ursächlich für diese Veränderungen der Nachfrage und der Kundenpsychologie lassen sich die vorherrschenden Megatrends identifizieren. Megatrends sind langfristige, übergreifende Transformationsprozesse und haben eine politische, ökonomische, ökologische, technologische und soziale Dimension.¹ Es handelt sich somit um Wirkungsgrößen, die die zukünftigen Märkte und damit auch die Kunden sowie deren Verhalten beeinflussen und verändern.

Die Studie «2050: Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte» des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) identifizierte die neun Megatrends Wissensgesellschaft, Vernetzung, Zentralisierung, Knappheiten, demografischer Wandel, Selbstverwaltung, Identitätsjagd, Sicherheit und Cocooning (Abbildung 1). Diese Megatrends beeinflussen die Gestaltung der Lebenswelten eines jeden Individuums und somit die Kundenbedürfnisse und deren Verhalten.

Diese sich verändernde Realität hat ebenfalls Auswirkungen auf die Assekuranz. Versicherer können nicht mehr auf den Standpunkt setzen, dass Versicherungen aktiv angepriesen werden müssen. Beim Kunden stossen die Produkte kaum auf Interesse. Bedingt durch die Megatrends Wissensgesellschaft und Selbstverwaltung sehen sich Versicherer wissbegierigen und somit äusserst gut informierten Kunden gegenüber. Um sich Sicherheit zu verschaffen (Megatrend Sicherheit) vernetzen sich Kunden vermehrt mittels sozialer Medien und eruieren dadurch den besten

Die Autoren

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

Matthias Rüfenacht ist Projektleiter und Doktorand am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG).

Megatrends		
Wissensgesellschaft	Vernetzung	Zentralisierung
Knappheiten	Demografischer Wandel	Selbstverwaltung
Identitätsjagd	Sicherheit	Cocooning

Abb. 1: Die neun Megatrends

Versicherungsanbieter (Megatrend Vernetzung). Ebenso vergleicht der Kunde 2.0 mittels Aggregatoren umfassend die einzelnen Versicherungsleistungen. Diese Zentralisierung von Wissen führt zu einer deutlich besseren Vergleichbarkeit von Versicherungslösungen (Megatrend Zentralisierung). Im Zuge dieser Entwicklungen konnten in einer Studie des I-VW-HSG die drei Erfolgsfaktoren Vertrauen, Transparenz und Technologie eruiert werden, mit denen Versicherer den vorherrschenden Umweltdynamiken begegnen können.²

Drei Erfolgsfaktoren in einer sich wandelnden Umwelt

Vor allem hinsichtlich der Dimension Vertrauen sehen sich Versicherer einer besonderen Situation gegenübergestellt. So erachten Kunden die Versicherungsbranche in ihrer Gesamtheit nach wie vor als wenig vertrauensvoll. Diese Sicht ändert sich beim Blick auf den persönlichen Versicherungsberater, mit dem die meisten Kunden eine vertrauenswürdige Beziehung führen. Dieser vertrauensvolle Berater kann auch eine unternehmensexterne Person sein, da mittlerweile 60 Prozent der Versicherungen über einen Intermediär abgeschlossen werden. Dies verdeutlicht die Relevanz der Beziehung zwischen Kunde und Vermittler. Kunden bewerten die Beziehung zu ihrem Vermittler umso höher, je mehr dieser in der Lage ist, eine personalisierte Dienstleistung zur Verfügung zu stellen. Da jedoch viele Informationen primär beim Versicherer vorhanden sind, ist eine

Zusammenarbeit von Versicherer und Vermittler unabdingbar, um den grösstmöglichen Customer Value zu generieren.

Neben einem vertrauenswürdigen Partner wünschen sich Versicherungskunden mehr Transparenz. Produktinformationen und Verträge sollten daher in einer für den Kunden verständlichen Sprache verfasst werden, ohne dass ein externer Spezialist oder gar ein Anwalt herangezogen werden muss. Dadurch können sich Versicherer als faire Partner positionieren und schaffen zusätzlichen Kundennutzen. Transparenz umfasst aber auch ein einfach verständliches Pricing. Konsumenten führen selbständige Preisvergleiche zwischen verschiedenen Anbietern durch und erwarten daher eine mit der Konkurrenz vergleichbare Preissetzung. Für Versicherer resultieren daraus zwei Ansatzpunkte. Erstens bedingt dies, die Pricing-Strategien an die Kundenbedürfnisse nach Vergleichbarkeit anzupassen. Zweitens kann durch die Zusammenarbeit mit einem Aggregator eindeutig definiert werden, welche Leistungsbündel zu welchem Preis mit der Konkurrenz zum Vergleich freigegeben werden sollen. Die Kooperation zwischen Versicherer und Aggregator erhöht die Transparenz und damit auch den Customer Value.

Schliesslich lässt sich in der Versicherungsbranche ein deutlicher Einfluss neuer Technologien feststellen. Der heutige Versicherungskunde ist vermehrt im Internet und in sozialen Medien unterwegs und wünscht sich diese Zugangswege, um zum Unternehmen zu gelangen. Neue Kommunikationskanäle sollen dabei nicht als blosser Zusatz ausgestaltet werden. Vielmehr ist eine Integration der Zugangswege zu erreichen. Versicherungskunden benutzen im Durchschnitt drei verschiedene Suchwege, bevor eine Lösung gekauft wird. Je einfacher der Zugangsweg gewechselt werden kann, beispielsweise von Onlineinformationen zu persönlichem Kontakt, desto wahrscheinlicher ist ein Kauf beim gleichen Versicherungsunternehmen. Dabei gilt es zu beachten, dass der effektive Kaufkanal nicht zwangsläufig deckungsgleich mit

den verwendeten Suchkanälen sein muss. Kundenzugangswege sind somit als integrierte Einheit auszugestalten, um den Kundenwert zu erhöhen. Folglich lässt sich festhalten, dass die Kundenbedürfnisse die Auswahl der Zugangswege bedingt.

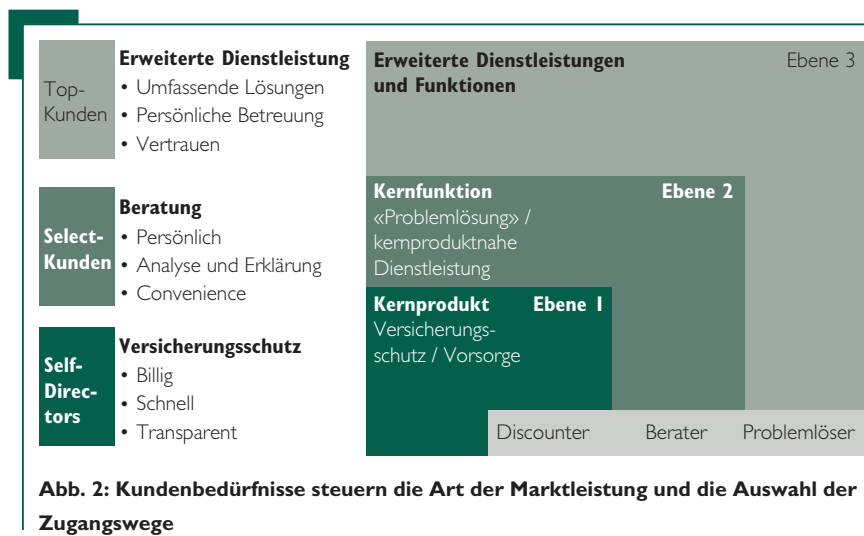
Kundenbedürfnisse, Produkt und Märkte

Die Ausführungen legen dar, dass die Kundenbedürfnisse von den Versicherungsunternehmen als Ansatzpunkte für Veränderungen wahrgenommen werden müssen. Dies zeigt auch die Tatsache, dass klassische Segmentierungsansätze zusehends versagen: Die Attribute über 60 Jahre alt, wohnhaft in London, Einkommen über eine Million Pfund pro Jahr sowie Familie mit Kindern treffen sowohl auf Prinz Charles als auch auf Ozzy Osbourne zu, deren Lebensstil, soziale Einbettung und damit das resultierende Risiko sich fundamental unterscheiden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass ein Segmentierungsansatz nach psychografischen Kriterien, der die Kundenbedürfnisse beinhaltet, eine erfolgreichere Kundenansprache mit sich bringt.

Die Kundenbedürfnisse steuern in diesem Zusammenhang zusätzlich die Art der Marktleistung und die Auswahl der Zugangswege (Abbildung 2). Der Kunde bestimmt, ob er lediglich ein Basispaket an Versicherungsschutz benötigt oder ein Kernprodukt mit gewissen Zusatzleistungen oder ob er eine umfassende, über die Kernfunktion weit hinausgehende ganzheitliche Versicherungslösung nachfragt. Die Versicherer sind nun ihrerseits angehalten, die Kunden auf allen drei Ebenen entsprechend dem sich wandelnden Umfeld abzuholen. Dies bedingt Innovation auf allen drei Ebenen. Es gilt entsprechend die Zugangswege in diesen Innovationsprozess mit einzubeziehen.

Transformation der Märkte und Geschäftsmodelle – Wie weiter?

Die beschriebenen Einflussfaktoren bedingen eine Umgestaltung der Märkte



und damit einhergehend eine Anpassung der Geschäftsmodelle von Versicherern. Ebenso wie andere Branchen sind Versicherungen angehalten, sich von einer ausschliesslich statischen Produktlogik zu verabschieden und zum Konzept des Lösungsanbieters überzugehen. Dies bedeutet, eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Kundenbedürfnisse. Dadurch sind Versicherungsunternehmen in der Lage, flexibel auf die sich verändernden Bedürfnisse zu reagieren.

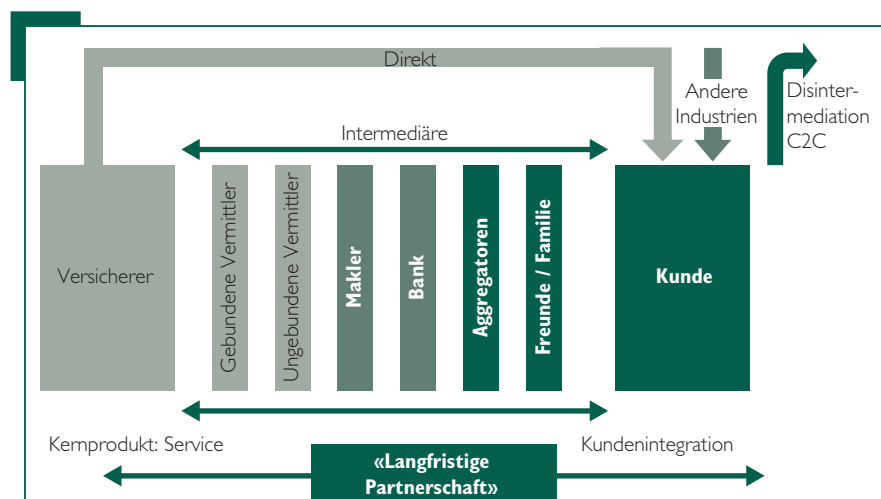
Da die Beziehung zwischen Versicherer und Kunde vielfach nicht auf direktem Weg erfolgt, sind auch Intermediäre in diesen Veränderungsprozess zu integrieren. Wie in einer Studie des I·VW-HSG³ gezeigt werden konnte, schneiden die Vermittler aus Kundensicht deutlich besser ab, wenn nach dem generierten Customer Value gefragt wird. Die Versicherer selbst belegen nur eine durchschnittliche Platzierung.

Häufig sind es eben die Vermittler, die direkten Kundenkontakt unterhalten. Sie genießen das Vertrauen der Kunden, das sich über Jahre zu deren persönlichem Berater aufgebaut hat.⁴ Die besten Lösungen werden in persönlichen Gesprächen gemeinsam diskutiert und ausgewählt. Versicherer tun gut daran, ihre Vermittler nicht als blosse Absatzkanäle, sondern als Kundenzugangswege und wertgenerierende Interaktionspunkte zu verstehen. Diese Partnerschaft gilt es zu

pflügen und aktiv zu bewirtschaften. Neben der Informationsweitergabe umfasst dies auch eine Harmonisierung der Schnittstellen der Geschäftsmodelle. Je besser die Zusammenarbeit zwischen Versicherer und Intermediär ist, desto höher ist die Servicequalität und Personalisierung der Leistung. Kunden quittieren massgeschneiderte Lösungen mit hoher Loyalität und einer langfristigen Partnerschaft. Abbildung 3 zeigt den Weg vom Versicherer über allfällige Intermediäre hin zum Kunden. Die Abbildung veranschaulicht zwei weitere Zugangswege zum Kunden, einerseits über andere Industrien und andererseits von Kunde zu Kunde unter Umgehung von Intermediären (Disintermediation). Wäh-

rend Disintermediation häufig ausserhalb des unternehmerischen Gestaltungsbereichs liegt, können durch aktive Kooperation mit anderen Industrien, beispielsweise Handelsunternehmen, zusätzliche Kunden erreicht werden. Die Kooperation ist ebenso im Sinne eines partnerschaftlichen Ansatzes auszugestalten.

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass durch den Wandel der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens den Interaktionswegen eine veränderte Bedeutung zukommt. In anderen Branchen zeigte sich dies schon in der Vergangenheit in diversen Ausprägungen, wie beispielsweise durch gezielt generierte Erlebnisswelten (Apple Genius Bars, Niketown und Ähnliche) oder technologiegestützte zeit- und ortsunabhängige Unternehmenszugänge (E-Banking, Onlineshopping). Die Assekuranz kann von diesen Beispielen lernen. Besonders hinsichtlich des Aspekts der Emotionalisierung in der Interaktion mit den Kunden können Firmen wie Apple und Nike durchaus in gewisser Weise als Vorbilder dienen. Ebenso zeigt sich, dass digitale Zugangswege zunehmend wichtiger werden. Dies gilt besonders für die Suchphase nach Versicherungen. Solche digitalen Interaktionspunkte werden von den Kunden mehr denn je erwartet und vorausgesetzt. Gleichzeitig bleibt die Bedeutung der persönlichen Kommunikation – vor allem während der Kaufphase – bestehen.



Hier spielen besonders Intermediäre eine zentrale Rolle. In diesem Prozess sind die Intermediäre seitens der Versicherer zu beidseitigem Nutzen bestmöglich zu unterstützen. So sind es doch die Vermittler, die direkten Kundenkontakt unterhalten und die Interaktion mit dem Kunden leben. Die persönliche Betreuung nimmt nach wie vor eine entscheidende Rolle ein, die Vertrauen und Loyalität generiert. In dieser Hinsicht sind

Versicherungen nach wie vor ein «people business».

Anmerkungen

- 1 Vgl. Maas, P. and Cachelin, J.L. (2010): Gesellschaftlicher Wandel und seine Auswirkungen auf die Schaden- und Unfallversicherung, Eine Studie für den GDV, St. Gallen.
- 2 Vgl. Maas, P., Graf, A. and Bieck, C. (2008): Trust, transparency, and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation.

IBM Institute for Business Value and the Institute for Insurance Economics (I-VW-HSG). <https://www-935.ibm.com/services/at/bcs/pdf/br-cs-crm-insurance-trust.pdf>.

- 3 Bieck, C., Maas, P. and Schlager, T. (2012): Insurers, Intermediaries and Interactions – From channels to networks. IBM Institute for Business Value and the Institute for Insurance Economics (I-VW-HSG). <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03536usen/GBE03536USEN.PDF>.
- 4 Maas, P. (2010): How insurance brokers create value – A functional approach. Risk Management & Insurance Review, Vol. 13 (1), pp. 1–20.