Die Versicherungskunden ändern sich – **der Vertrieb auch?**

Der klassische Versicherungsmarkt, bei dem der Kunde von seinem langjährigen Berater betreut wird und standardisierte Polizzen mit lebenslanger Laufzeit abschließt, ist ein Auslaufmodell. Diese Entwicklung ist keine Überraschung, sondern vielmehr ein Spiegelbild des gegenwertigen Wandels unserer Gesellschaft in Richtung Individualisierung. Doch wie können sich Versicherungen auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen? Eine Anpassung hinsichtlich strategischer Ausrichtung, Vertrieb und Produktportfolio ist ein erster wichtiger Schritt.

Von **Walter Kuhlmann,** Partner bei Q_PERIOR und Experte für Veränderungsprozesse bei Versicherungen, und **Christine Kusztrich,** Versicherungsexpertin und Geschäftsführerin Q_PERIOR Österreich

Dass sich das Verhältnis zwischen Kunden und Versicherungen ändert, sieht man nicht zuletzt am Boom von Vergleichsportalen wie durchblicker.at, versichern24.at, versicherungsrechner.at. Den Kunden ist es wichtig, transparente individuelle Produkte angeboten zu bekommen und Versicherungen über verschiedene Kanäle – je nach Präferenz – abschließen zu können. Versicherungen geraten dadurch unter Zugzwang, sich schnell auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden einzustellen und diese besser zu erfüllen. Aktuell versuchen Versicherungen dem nachzukommen, indem sie Kunden mit Hilfe von CRM-Systemen segmentieren und dann gezielt auf bestimmte Produkte ansprechen. In Zukunft werden jedoch zusätzlich zu den gängigen Informationen über einen Kunden auch Social-Media-Daten und Informationen über dessen Verhalten über Apps genutzt werden müssen, um dem Kunden erfolgreich individuelle Produkte und Services anbieten zu können.

Betrachtet man den gesamten Versicherungsmarkt, so lässt sich eine eindeutige Entwicklung von einer bisher hauptsächlich preis-leistungs-orientierten Kundenpyramide, hin zu einer Zweiteilung in ein Premium-Segment und ein Economy-Segment feststellen.

Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmt Economy-Markt

Der zukünftige Economy-Markt wird auch weiterhin durch die Preis-Leistungs-Orientierung bestimmt. Während manchen Kunden ein persönliches Verhältnis zu ihrem Betreuer wichtig ist, informieren sich andere Kun-

den lieber im Internet und schließen einen Vertrag über eine Vergleichsplattform ab. Die wachsende Transparenz für den Kunden am Versicherungsmarkt kann es für Versicherungen auch interessant machen, spezielle Produkte anzubieten, die einfach über eine Vergleichsplattform kalkuliert und verkauft werden können. So kann auch die dafür affine Kundengruppe erschlossen werden. In Zukunft wird es nicht nur stärker darauf ankommen, den Kunden passende Angebote zu machen, sondern auch darauf, diese in der richtigen Situation an sie heranzutragen. Hier können interaktive Apps helfen, die individuelle Situation des Kunden zu erfassen und ihm das passende Angebot zu übermitteln (Next Best Offer).

In einem Angebot müssen dann die individuellen Informationen des Kunden berücksichtigt sein, wenn es ihm z.B. über eine App auf dem Mobiltelefon zugestellt wird. Durch eine Bestätigung in der App kann so eine Zusatzversicherung einfach und schnell abgeschlossen werden. Dem Kunden kann etwa auf Basis aktueller Standortinformationen bei einer Fahrt ins Ausland abhängig von seinem bestehenden Versicherungsschutz eine Auslandskrankenversicherung oder eine zusätzliche Reisegepäckversicherung angeboten werden.

Auch eine Verlinkung mit den Social-Media-Profilen auf Facebook, google+ oder Xing liefert weitere wertvolle Informationen. Abhängig von Informationen aus zusätzlichen externen Quellen, wie beispielsweise Wetterdaten, speziellen Informationsdiensten oder anderen genutzten Apps, können auch Angebote zu einem speziellen Anlass einem Kunden im Portal oder der App angezeigt werden. Diese Angebote, sogenannte „Next Best Buys“ werden mit Hilfe von intelligenten Regelwerken auf Basis großer Datenmengen ermittelt. Erste Versicherer verwenden beispielsweise externe Datenquellen, um vor dem Versand von Mahnungen die Empfänger mit einem aktuellen Auszug aus dem Sterberegister abzugleichen. Dadurch kann vermieden werden, dass Mahnungen an verstorbene Personen verschickt und Angehörige von Verstorbenen möglicherweise verärgert werden.

Identifikation mit Versicherung und Produkt im Premium-Segment

Im immer wichtiger werdenden Premium-Segment ist es entscheidend, dass sich der Kunde mit dem Versicherer und dem Produkt identifizieren kann. Die Bestätigung der angestrebten Werte kann über eine Marke, einen Berufsverbund oder eine Interessen-Vereinigung stattfinden. Durch diese wertorientierte Verbundenheit entsteht ein Vertrauen in die Identität des Anbieters und der Kunde ist bereit die Produkte zu kaufen. Um dem Bedarf an Wertorientierung eines Kunden im Premium-Segment gerecht zu werden, müssen Versicherungen sich ein Image mit einem identitätsschaffenden Lebensgefühl aufbauen. Themen, um die ein derartiges Image gestaltet werden kann, sind klassischerweise „Sicherheit“, „Regionalität“ oder „Einfachheit“. Wichtig ist allerdings, dass dies authentisch ist und das Werteversprechen zu den Produkten und Services des Versicherers passen.

Individuell adaptierte Produkte erwarten die Kunden im Premium- genauso wie im Economy-Segment. Der Unterschied liegt in einer vertrauensvollen Kundenbeziehung zum Versicherer oder dem persönlichen Betreuer. Letzterem muss eine Vielzahl an Informationen über seine Kunden zur Verfügung stehen, die für die Angebotserstellung zu berücksichtigen sind. Der Betreuer „kennt“ seine Kunden und gibt mit einem Angebot eine persönliche Empfehlung ab. Dazu sind neben den Informationen aus einer traditionellen 360° Kundensicht auch digitale Informationen über die Aktivitäten und Interessen der Person notwendig, welche Sportarten diese ausübt oder welche Verkehrsmittel sie nutzt. Mit einem Kundenportal, das einen Überblick über alle Verträge und Leistungen bietet und Bonusservices mit intelligenten Assistenzsystemen bereitstellt, kann man die Kunden motivieren persönliche Daten zu pflegen und zu aktualisieren sowie die Kundenbindung erhöhen.

Für das Premium-Marktsegment muss eine Versicherung ihre Kundenbetreuer unterstützen und ihnen Werkzeuge bereitstellen, wie CRM-Systeme mit integrierten Social-Media-Analyseergebnissen und mobilem Zugriff, damit diese die Herausforderungen, die sich aus den veränderten Erwartungen ergeben, meistern können.

Auf dem Weg zu einer digitalisierten Kundenbetreuung in der Versicherungswirtschaft beschäftigen sich heute schon viele Unternehmen in Projekten mit den Themen digitale Kommunikation und Flexibilisierung von Produkten. Den Kunden neue Kommunikationskanäle anzubieten und diese mit entsprechend kurzen Reaktionszeiten zu betreiben, ist dabei ein erster wichtiger Schritt. Dazu müssen häufig aber auch die Organisation, Teams und Arbeitszeiten der Mitarbeiter angepasst werden. Alle Kontakte mit einem Kunden müssen in einer Kontakthistorie für Servicemitarbeiter im Call Center und auch für den Kunden selbst im Self-Service-Portal ersichtlich sein. Der Bedarf an Produkten und deren Ausgestaltung ist individuell unterschiedlich und muss in modularen Produkten in den Bestandssystemen einer Versicherung abgebildet werden können. Die Berechnung von konkreten Angeboten soll einerseits möglichst schnell und andererseits höchst individuell sein. Ein Spagat, den Versicherungen mit der Nutzung von externen, nicht strukturierten Datenquellen, wie Social Media schaffen können, während sie dabei auch noch den Umfang an Eingaben für einen Antrag kürzen können.

Mit dem Fortschreiten der Digitalisierung werden sich die relevanten Kriterien für die Tarifierung stetig verändern. Für die IT heißt dies, dass der Bedarf für eine zentrale integrierte und modulare Infrastruktur über alle Branchen hinweg steigen wird, in der Produkte schnell angepasst und erweitert werden können. ■