

# Durch gelungenes Omnichannel-Management den Vertriebserfolg sichern



Anup Nastik

*Getrieben vom Wandel der Kundenerwartungen in der Versicherungsindustrie, stark beeinflusst auch aus anderen Branchen, werden Versicherungsunternehmen neuen Typs entstehen und bei traditionellen Unternehmen zu erheblichen Veränderungen führen. Dieser Wandel wird insbesondere auch den Vertrieb treffen.*



Michael Carl

Ein Schlüssel für den künftigen Erfolg ist ein kanal- und kontaktübergreifendes Omnichannel-Management, das den Kundendialog vollständig entlang des Kundenerlebnispfades über alle Kontaktpunkte begleitet und über den gesamten Verlauf orchestriert (Abbildung 1). Ein positives und konsistentes Kundenerlebnis in Vertrieb und Kundenservice ist für den Grossteil der Kunden ein ausschlaggebendes Merkmal, welches sich positiv auf eine langlebige Kundenbeziehung auswirkt. Es ermöglicht dem Kunden, jederzeit über einen Kanal seiner Wahl in den Dialog mit seinem Versicherungsunternehmen treten zu können. In den meisten Fällen erfordert dies von den Versicherungsunternehmen technologische Entwicklungssprünge und Anpassungen an der Technologiebasis. Zugleich erfordert der Omnichannel-Ansatz das Aufbrechen der traditionellen Sparten zu neuen Formen der Zusammenarbeit und einer kundenzentrierten Unternehmenssteuerung. Die Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht auf diese veränderte Kundenerwartung einlassen, werden zukünftig einen Nachteil haben.



Glenn Oberholzer



Daniel Mühlebach

## Die Autoren

Dr. Anup Nastik ist Head Insurance Advisory bei KPMG Schweiz.

Michael Carl ist Geschäftsführer bei 2b AHEAD, Deutschlands innovativste Denkfabrik.

Glenn Oberholzer ist Partner von Stimmt AG, den Kundenfokus-Experten.

Daniel Mühlebach ist Spezialist für Omnichannel-Management bei KPMG Schweiz.

– eine Herausforderung für Führung und Unternehmenskultur, für Incentivierung und Vertrieb. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundenanspruchsgruppen («Personas») nimmt dabei eine wichtige Rolle ein. So führt ein umfassendes Omnichannel-Management zu einer Transformation auf unterschiedlichen Ebenen (Abbildung 2).

## Neue technologische Voraussetzungen

Über alle Etappen des Kundendialogs hinweg hat ein rasanter Wandel der Kundenbedürfnisse eingesetzt. Gegenwärtige Kommunikationskanäle – E-Mail, Chat, Telefon, Social Media – und Touchpoints wie das Beratungsgespräch und die Webseite werden weiterhin eine Rolle in der Kommunikation spielen, sich jedoch stark verändern. Neue Touchpoints kommen hinzu: Apps, Wearables, Mobile Payment und letztlich alle Gegenstände des alltäglichen Lebens, die mit Sensoren ausgestattet werden: das Internet der Dinge. Diese Touchpoints ermöglichen es, durch die Analyse und Auswertung der Daten die Bedürfnisse des Nutzers zu erkennen und Wünsche zu prognostizieren, bevor er sie ausgesprochen hat. Geräte und Systeme erwerben die Eigenschaft, sich an ihre Nutzer erinnern zu können: Sie wissen binnen Sekundenbruchteilen, was diese am letzten Touchpoint gesucht haben, welche Informationen zuletzt abgerufen wurden und wer mit wem gesprochen hat.

Zudem wird die Emotionserkennung in unsere Geräte Einzug halten: Geräte erkennen die Emotionen ihrer Benutzer und können darauf adäquat reagieren. Ein Auto zeigt beispielsweise ein anderes Fahrverhalten, wenn sein Fahrer angespannt und müde ist, als wenn er ausgeruht und entspannt am Lenkrad sitzt.

Geräte werden auf diese Weise «menschlicher».

Eine Erfolgsvoraussetzung ist ein neuer Umgang mit den Daten der Kunden, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Unsere Einstellung zum Thema Datenschutz durchläuft einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Teile der Bevölkerung halten ihre Daten zurück, andere wollen ihre Daten nicht verheimlichen, sondern freigeben. Datenschutz in diesem Sinne heisst, dass der Kunde mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Durch diese Kontrolle über die eigenen Daten baut sich Vertrauen zum Versicherer auf, wodurch ein Wettbewerbsvorteil generiert wird.

Für Versicherungsunternehmen, die aktiv neue technologische Möglichkeiten für sich und ihre Kunden nutzbar machen, werden sich neue Chancen eröffnen. Die besseren Verkäufer, welche die Fähigkeiten der digitalen Systeme und Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht erbringen können, werden einen zukunftsentscheidenden Vorteil gewinnen. Wer die Kundenkommunikation über alle Berührungspunkte integrieren und vernetzen kann, eben ein echtes Omnichannel-Management aufbaut, stellt sich zukunftsicher auf.

### Omnichannel-Strategie der Versicherungsunternehmen

Neben dem Anspruch an eine bruchlose und in Echtzeit funktionierende Kommunikation stellt die Einführung einer Omnichannel-Strategie die Versicherer vor weitere grundlegende Herausforderungen. Das Omnichannel-Management der Zukunft hat deshalb eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben in Bezug auf die zu koordinierenden Abteilungen zu bewältigen:

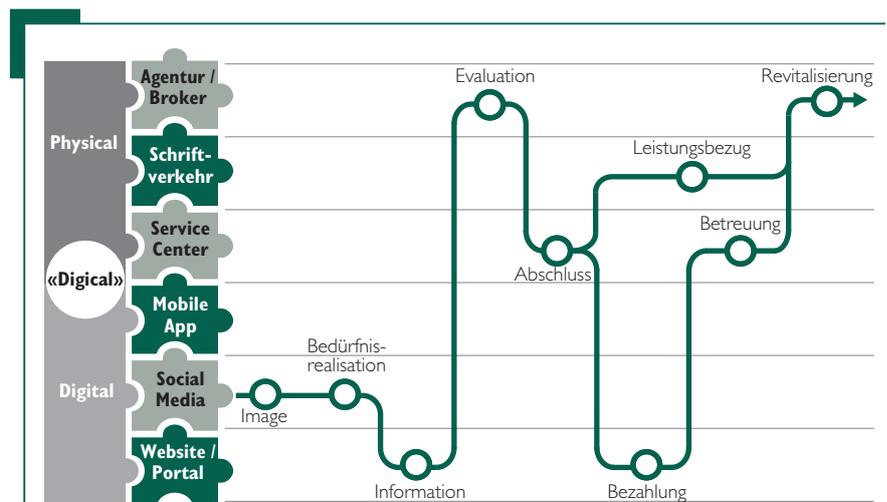


Abbildung 1: Kanalunabhängige Kundenerlebnispfade als Schlüssel zum Vertriebs-erfolg

### Kundenwissen

Strukturierung der Kundendaten für Kampagnen und Kanäle in Absprache mit allen Abteilungen und in Zusammenarbeit mit dem CRM-Team und die damit verbundene, konsequente Ausnutzung von Kundenwissen für die Interaktion mit dem Kunden. Speziell zu erwähnen ist hier die Vernetzung von Kundenwissen aus den traditionellen, physischen Kanälen mit den neuartigen digitalen Kanälen.

### Vertrieb

Koordination der unterschiedlichen Kanäle abhängig vom Vertriebsmodell: Direktversicherer, Broker oder eine Kombination. Insbesondere ein gesamtheitliches Verständnis über den Kundenerlebnispfad sowie die Schaffung der dazugehörigen Anreize und KPIs sind hier Schlüsselfaktoren.

### Kundenservice

Koordination der In- und Outbound-Aktivitäten im Zusammenspiel mit Call Centre, Vertrieb und Broker. Dadurch verschmelzen die traditionellen Rollenbeschreibungen: Der Kundenservice steht je nach Geschäftsfall plötzlich im Mittelpunkt und der Vertrieb hat nicht mehr alle Fäden in der Hand. Voraussetzung für diese Weiterentwicklung: Ineinander greifende Kompetenzen und Pro-

zesse. Auch der Innendienst soll neue Leads generieren.

### IT und Prozessmanagement

Die bestehende Infrastruktur der meisten Versicherungsunternehmen ist nicht auf eine reibungslose Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen ausgelegt. Die Durchgängigkeit von Systemen und die einfache Anpassung von Prozessen sind die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Omnichannel-Management.

### Produktentwicklung und Underwriting

Produktinnovationen, aber auch neue, digitale Interaktionen mit den Kunden stellen hohe Anforderungen an die Beratungs-, Offerte-, Antrags-, und Abschlussprozesse. Diese verlangen nach schnellen, flexiblen und laientauglichen Abläufen und vereinfachten Risikoprüfungen unterstützt durch moderne IT-Plattformen.

Hieraus lassen sich Aufgaben und Rolle des Omnichannel-Managements bei Versicherern ableiten:

- Das Omnichannel-Management ist die Schnittstelle zu zentralen Abteilungen: Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenservice, Marketing, Digital Accelerator sowie der IT.

- Dem Omnichannel-Manager obliegt die Koordination der Marketing- und Verkaufsaktivitäten über alle Kanäle entlang einer einheitlichen Strategie sowie die Koordination neuer Projekte und die Entwicklung omnichannelfähiger Produkte.
- Die Abteilungen Marketing, Vertrieb und Kundendienst arbeiten eng zusammen. Das Omnichannel-Management hat zusätzliche Kompetenzen, um diese Zusammenarbeit zu begleiten.
- Dementsprechend sollte das Thema Omnichannel-Management unmittelbar unter der CEO-Ebene angegangen werden. Die Omnichannel-Strategie muss auf Leitungsebene verankert sein, um Entscheidungsprozesse und -strukturen etablieren zu können.

### Incentivierung des Vertriebs

Digitalisierung, der hohe Vernetzungsgrad und die Veränderung der Customer Journey bedeuten einen Einschnitt in die Erfolgsbeteiligung von Vertriebsmitarbeitern, intern wie extern. Bislang sind die Incentivierungsmodelle nahezu komplett um den Vermittler herum strukturiert. Dies wird der vernetzten Realität von morgen jedoch nicht mehr gerecht. Jeder, der an der integrierten Kundenkommunikation beteiligt ist, trägt zum Unternehmenserfolg bei: In einer Omnichannel-Welt gibt es keine linearen Kaufprozesse mehr. Zukünftig wird es darum gehen, die Customer Journey des Kunden in der Incentivierung abzubilden. Der Kunde nutzt eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte und Kanäle, von denen der Mitarbeiter im Vertrieb nur einer ist. Um alle Beteiligten entsprechend ihres Beitrags am Abschluss entlohnen zu können, braucht es neben der technischen, datenseitig differenzierten beziehungsweise analytisch zuverlässigen Betrachtung mindestens ebenso sehr eine unternehmenskulturelle Betrachtung. Klassische KPIs werden künftig durch weitere Kriterien wie den Erfolg des Kunden (insbesondere bei Anlageprodukten) und die Kundenzufriedenheit ergänzt werden. Das Kundenerlebnis und das direkte Feedback auf

die erbrachte Leistung werden zukünftig einen Teil der Incentivierung ausmachen. Die Kundenzufriedenheit wird aber nicht nur durch klassische (Kurz-)Surveys, sondern vermehrt auch anhand verhaltensbezogener Daten und der automatisierten Analyse von Interaktionen gemessen werden.

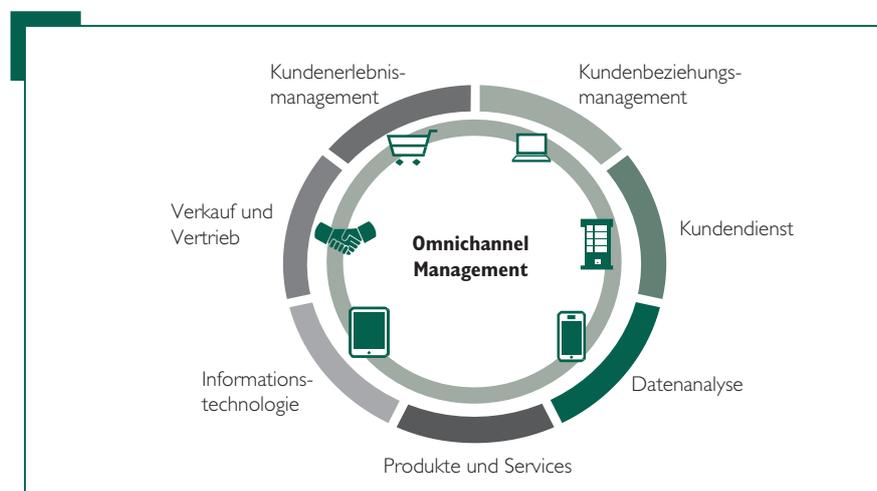
Unterstützt von intelligenten und vor allem integrierten Technologien werden Abteilungen verstärkt auf Kunden- und Projektbasis zusammenarbeiten. Damit wird die Bedeutung der Incentivierung aller am Abschluss beteiligten Mitarbeiter enorm steigen. Gleichzeitig wird eine langfristige Kundenbeziehung an Bedeutung für die Incentivierung gewinnen: Der vertriebliche Ansatz wird sich zukünftig weg vom Push bestimmter Produkte hin zu einer wertorientierten Steuerung entwickeln, die sich am Customer Lifetime Value orientiert.

### Neue Produktlösungen

Der Omnichannel-Ansatz wirkt sich auch auf die Produktentwicklung aus. In naher Zukunft werden wir erste versicherungsunabhängige digitale Assistenzsysteme sehen. Dies hat eine Marktlogik zur Folge, in der Kunden ihre Daten einer Datenbank übergeben und nicht mehr dem Versicherer. Diese Datenbank wählt automatisiert das Angebot aus, das den situativen Bedürfnissen des individuellen

Kunden im Moment des Kaufs am besten gerecht wird, und schlägt es dem Kunden vor. Die Entwicklung digitaler Assistenzsysteme wird von den heutigen Anbietern von Vergleichsportalen vorangetrieben. Deren Ziel ist es, zum zentralen Manager auch nach Vertragsabschluss zu werden. Um Bestandteil zukünftiger digitaler Assistenzsysteme zu werden, wird der Versicherungsmarkt entsprechende Schnittstellen bereitstellen müssen. Die Digitalisierung wird also nicht nur zu neuen Produktchancen führen, sondern auch zu neuen Wettbewerbern im Versicherungsmarkt. Vergleichsportale sind bereits heute wichtige Marktteilnehmer und neue Online-Broker drängen laufend in den Markt. Dies führt direkt zu mehr Wettbewerb um die begehrte Kundenschnittstelle.

Erstes Wachstumsfeld im Zuge dieser Entwicklung werden die situativen Versicherungsprodukte sein. Der Preis dieser Produkte wird sich in Echtzeit auf Grundlage der verfügbaren Daten im Moment des Abschlusses bestimmen. Treiber dieser Entwicklung sind gegenwärtig Startups, die sich vor allem mit den Möglichkeiten der Sharing Economy für den Versicherungsmarkt befassen und im Design der Apps eng mit User-Experience-Agenturen zusammenarbeiten. Die etablierten Versicherer fungieren als Produktgeber im Hintergrund.



**Abbildung 2: Sich veränderndes Kundenverhalten und zunehmende Online-Affinität erfordern die Definition eines Omnichannel-Zielbildes**

### Den Vertrieb auf den Kunden ausrichten

Folgende Massnahmen empfehlen wir, um den Vertrieb auf die Kunden und ihre Bedürfnisse auszurichten:

- Kennen Sie die Emotionen und das Kaufverhalten Ihrer segmentierten Kunden und unterstützen Sie diese, indem Sie Ihre Prozesse besser als die Konkurrenten an die verschiedenen Kundenbedürfnisse anpassen.
- Geben Sie Ihren Kunden die Möglichkeit, stets die eigene Risikosituation messen zu können und selbstverantwortlich zu regeln. Erst ein Kunde, der seine Sicherheitsbedürfnisse selbst steuert, wird Ihnen vertrauen und sich dafür entscheiden, eine langfristige Kundenbeziehung mit Ihnen einzugehen.
- Geben Sie Ihrem Kunden die Souveränität über seine Daten zurück, indem Sie ihm jederzeit zeigen, welche Daten Sie von ihm gespeichert haben, und räumen Sie ihm die Möglichkeit ein, diese Daten selbst zu ändern oder zu löschen.
- Situative und adaptive Produkte sind der Standard der Zukunft – entwickeln Sie Produkte, die sich auch lange nach dem Abschluss noch an die sich wandelnden Bedürfnisse einzelner Kunden anpassen.
- Berechnen Sie den Wert eines jeden Kunden in einer lebenslangen Perspektive und steigern Sie ihn. Der Kundenwert ist Ihr grösstes Kapital. Wägen Sie bei jedem Angebot ab, ob es den Kundenwert langfristig steigert oder die Kundenbeziehung nur kurzzeitig überhitzt und den Kundenwert auf Dauer sinken lässt.
- Statt Abschlüsse mit einem hohen Bonus zu belohnen, machen Sie stattdessen die Steigerung des einzelnen Kundenwerts zur wichtigsten Grundlage der Incentivierung aller Beteiligten. Zahlen Sie statt weniger grosser Boni viele kleine an jeden, der den Wert eines Kunden ein Stück gesteigert hat, sei es durch Beratung, Betreuung, Dialog und individuelle Ansprache oder durch Verkauf.

Für etablierte Versicherungsunternehmen bestehen bei situativen Versicherungsprodukten noch Unklarheiten bezüglich der Tarifierung. Zum einen liegt dies an der Frage, ob die eigenen Prozesse schlank und automatisiert genug sind, um einen Versicherungsnehmer, der nur eine 24-Stunden-Versicherung abschliesst, im eigenen System anlegen und verwalten zu können. Zum anderen prägt vielfach die Einschätzung, dass sich in der Tendenz eher diejenigen für ein solches Produkt interessieren werden, die im Vergleich weniger vorsichtig handeln, zum Beispiel Extremsportler.

Der nächste Schritt werden adaptive Produkte sein, also Produkte, die nicht nur individuell sind, sondern sich auch während der Laufzeit situativ an die Bedürfnislage des Kunden anpassen. Zudem werden Produkte zukünftig einfacher, kleinteiliger und modularer werden. Ei-

nige Anbieter werden im Vertrieb vermehrt auf Paketlösungen («Welten») für Lebenssituationen zurückgreifen. Diese beiden Trends zu situativen Produkten und Lösungspaketen stehen nur scheinbar in einem Widerspruch zueinander. Situative Produkte werden einerseits in Lösungskonzepte integriert sein und andererseits in vollständige Lösungen im Laufe der Entwicklungen einer Kundenbeziehung übersetzt werden. Diese Entwicklungen haben wiederum einen Einfluss auf den Vertrieb. Zum einen können situative Produkte relativ einfach über die digitalen Kanäle angeboten werden. Auf der anderen Seite steigt der Beratungsbedarf für die Konfiguration von Produktpaketen. Demnach wird der Vertrieb auf jeden Fall eine Zunahme der digitalen Kompetenz erfahren. Das heisst, die Medien- und Beratungskompetenz des Vertriebs muss mit diesen Entwicklungen Schritt halten.

In naher Zukunft werden Kunden zum Beispiel eine Flugversicherung per Mobile App auf dem Flughafen abschliessen, die Zahnversicherung für die nächsten zehn Jahre mit der Unterschrift zur Zahn-OP kaufen und ihre Vorsorgesituation interaktiv über Video-Chat anhand von Simulationen besprechen. Diese Entwicklungen werden nicht spurlos am Vertrieb vorbeigehen.

Darüber hinaus werden Versicherungsleistungen zukünftig zunehmend an Servicekomponenten gekoppelt sein, beispielsweise im direkten Umgang mit einem Schadensfall. Heute macht der Kunde mit seinem mobilen Endgerät ein Foto seines Schadens und schickt es an den Versicherer, dann wartet er auf den Abschleppdienst, begleitet sein Auto in die Werkstatt und bearbeitet Formulare, bis er ein Ersatzfahrzeug erhält. In Zukunft wird das ihn transportierende, autonom fahrende Auto – das ihm gar nicht gehört – die Übermittlung der Schadensdaten direkt selbst übernehmen und diese zusammen mit seinem Standort an den nächstgelegenen Abschleppdienst, die nächstgelegene Werkstatt und die nächstgelegene Autostation von autonom fahrenden Autos senden. Während aufgrund der Daten des Schadens bereits die voraussichtliche Schadenshöhe berechnet und ein Kostenvoranschlag an den Versicherer gesendet wird, befindet sich der Kunde bereits in einem neuen Auto – um das defekte Fahrzeug muss er sich nicht mehr kümmern.

### So werden Versicherungsunternehmen zukunftssicher

Das Omnichannel-Management ist die unternehmerische Antwort auf die Veränderungen der Kundenerwartungen, die technologische Entwicklung und den Wandel unserer Lebenswelten. Versicherungskunden werden diese Flexibilität und Agilität bereits in wenigen Jahren selbstverständlich erwarten und sich bei allen Wettbewerbern nach passenden Produkten und Services umschauen.