



***Der menschliche Faktor in der Digitalisierung:
Versicherungsvertrieb im Spannungsfeld von
Convenience, Produktivität
und Disruption***

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen (SG)
Schweiz

Richard Jodlbauer
Lukas Hagen
Christof Grabher

St. Margrethen (SG), im April 2020

Die CORONA-Krise hat die Finanzwelt voll im Griff und den operativen Alltag von Banken und Versicherungen innerhalb von wenigen Tagen komplett gedreht. Während die Banken aber über die Auswirkungen auf die Kreditportfolios in ihrem Kerngeschäft betroffen sind, ist bei den Versicherungen auch der Geschäftsbetrieb – über die gesamte Wertschöpfungskette von Verkauf über Policen-Administration und Schadenmanagement - durch die Beschränkungen des „Lockdowns“ massiv beeinflusst. Von besonderer Bedeutung ist der Stand der Digitalisierung – hier bietet die Krise im Nachgang auch enorme Chancen zur nachhaltigen Steigerung der Produktivität und auch der Qualität – ganz besonders an der Kundenschnittstelle.

Versicherungsprodukte brauchen „Push“

Viele Versicherungsprodukte eignen sich aus mehreren Gründen nur eingeschränkt für den Direktvertrieb. Das beginnt bei der „gespürten Notwendigkeit“ des Produktes. Nur wenige Versicherungen – KFZ ist so ein Beispiel – sind unmittelbar mit einem dringenden Konsumwunsch verbunden und müssen daher unmittelbar und zeitkritisch beschafft werden. Die meisten Produkte der Branche sind aus Sicht der Konsumenten eher mit unangenehmen Themen verbunden, sie bringen Kosten ohne sofort ersichtlichen Nutzen mit sich und zudem sind sie oft durch die Komplexität der abgedeckten Risiken nur schwer zu verstehen. Nur wenige Menschen wachen in der Früh mit dem unbändigen Bedürfnis auf, im Laufe des Tages eine Versicherung abzuschließen. Deshalb wird der Versicherungsberater – ob eigener Außendienst oder Makler – auch künftig die entscheidende Schnittstelle zwischen Kunde und Versicherung bilden. Das haben auch die großen Internetgiganten wie Google, Apple, Amazon oder Facebook erkannt, die sich aus unterschiedlichen Gründen im Gegensatz zu Zahlungsverkehrsdienstleistungen im Thema Versicherungsvertrieb zurückhalten. Der eigenständige Online-Vertrieb von Versicherungen wird mittelfristig zweifellos zunehmen, ist aber in den nächsten Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit nur für ausgewählte Sparten und Kundengruppen wirklich relevant. Beispiele dafür sind die KFZ-Versicherung für Privatkunden, Reiseversicherungen oder einfache Sachversicherungsprodukte. Viel bedeutender für komplexere Produkte wird wohl der persönliche Vertrieb über digitale Tools wie Skype oder speziell entwickelte Applikationen – hier bringt die Corona Krise einen Schub, der sich weiter in die Zukunft übertragen lässt.

Hohe Erwartungen an die Digitalisierung des Versicherungsvertriebs

Auf der anderen Seite wurden in den letzten Jahren von den Versicherungsunternehmen enorme Investitionen in die Digitalisierung getätigt, die neben den internen Prozessen auch den Vertrieb strategisch neu positionieren sollen:

- Verbesserung des Kundenerlebnisses in Beratung, Abschluss und Service
- Hohe, einheitliche und ganzheitliche Beratungsqualität und (Über-)Erfüllung der regulatorischen Vorgaben
- Freispielen der Betreuer von Verwaltung und Administration
- Steigerung der Produktivität durch Gewinnung und Distribution von Hot-Leads und moderne Steuerung
- Umsetzung von end2end-Prozessen

Sind diese Ziele richtig umgesetzt, gewinnt der Vertrieb massiv an Qualität und Produktivität. Damit wird die Digitalisierung im Vertrieb zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Wettbewerb.

Bescheidene Erfolge in der Nutzung der digitalen Tools

Der praktische und messbare Erfolg hinkt bisher den Ambitionen oft noch deutlich hinterher und die Bilanz fällt sehr ernüchternd aus. Insbesondere die Nutzungsquoten durch die Kundenbetreuer sind in Relation zu den Investments als kritisch zu beurteilen. Rechnet man die Alibiwirkung der scheinbaren Nutzung heraus, die durch entsprechende Ziel- und Steuerungsvorgaben generiert wird, fällt der bisherige Erfolg noch weitaus geringer aus als durch die Zahlen belegt. Aber auch die Nutzung von Kundenportalen durch die Kunden ist im Gegensatz zum eBanking viel zu niedrig. Eine Ursache ist vermutlich, dass die bisherigen Projektinitiativen einen zu starken Fokus auf die Technik gelegt haben und die Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme auf die Implementierung beschränkt haben. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf Apps, Tools, Datenqualität, Omni-Device Fähigkeiten, Cloud-Lösungen, Chat-Bots und ähnlichen Themen. Zentraler Erfolgsmaßstab ist, technische Lösungen möglichst schnell umzusetzen. Das führt eben dazu, dass der Mensch als kritischer Erfolgsfaktor – sei es auf der Kunden- oder der Beraterseite – zu

wenig und zu spät berücksichtigt wird und deshalb zu viele Initiativen der digitalen Transformation verpuffen.

Der digital erfahrene Kunde

Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, ist ein Paradigmenwechsel erforderlich: Hatte bisher die Technik die Hauptrolle und der Mensch die Nebenrolle, ist dieses Verhältnis besser zu balancieren. Dazu lohnt zunächst ein Blick auf das Kundenverhalten, das sich seit dem Erscheinen des Internets vor 25 Jahren massiv verändert hat. Die Kunden von heute sind in der Mehrzahl sehr interneterfahren und orientieren sich in ihrer Erwartung an den dominierenden Anbietern im Web. Somit werden Amazon, Google, Facebook, Apple, Booking, Zalando, N26 usw. zu den Benchmarks bezüglich Convenience, Usability, Support, Schnelligkeit und Transparenz – Erwartungen, die bezüglich aller digitalen Anwendungen stetig im Steigen sind.



Menschliche und digitale Frontends

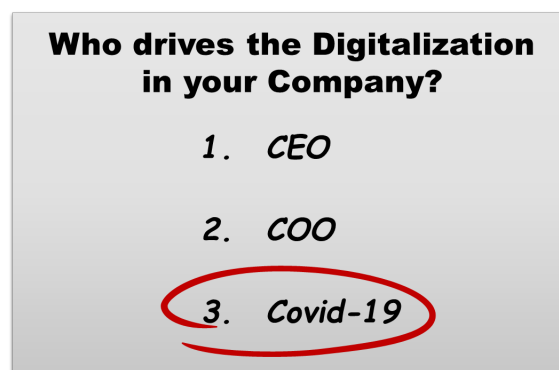
Je komplexer die Bedürfnisse sind, desto wichtiger ist nach wie vor eine nahtlose Möglichkeit der Kommunikation von Mensch zu Mensch. Gerade im Finanzdienstleistungsbereich wird eine integrierte Interaktion von digitalen und menschlichen „Frontends“ (Portal/App/Bot/Berater) mit einem „digitalen Gedächtnis“ zum Kunden zu einem zwingenden Erfordernis. Lösungen, die den Anforderungen des Kunden nicht genügen, werden ge-

mieden wie muffige Ladenlokale und stellen am Ende „Lost Investments“ dar. Aber auch der Kundenberater als Mensch muss integraler Teil der digitalen Transformation werden.

Der Versicherungsberater im Spannungsfeld der Digitalisierung

Gerade Versicherungsberater sind vom Selbstverständnis geprägt, ihre fachlichen, methodischen und sozialen Komponenten als Grundlage des Kundenkontakts zu sehen. Dabei hat jeder Berater im Laufe der Zeit seine besondere Individualität entwickelt, die als Grundlage des Erfolgs gilt. Im Gegensatz dazu sind sich die Kundenberater bezüglich der eigenen digitalen Kompetenz oft unsicher und können die Erwartungen des Kunden diesbezüglich nur schlecht einschätzen. Aufgrund des „technischen Ansatzes“ in der Digitalisierung sehen sich diese Menschen dann mit neuen digitalen Tools und Prozessen konfrontiert, die diesem Verständnis diametral entgegenstehen. Verstärkt wird das noch durch die Furcht vor der ultimativen Transparenz und dem dadurch entstehenden „gläsernen Kundenberater“. Dadurch wächst die Skepsis gegenüber diesen disruptiven Erneuerungen und es setzt Reaktanz ein, die mit allen Mitteln die altbewährten Wege bewahren will. Damit steht der Kundenberater den durchaus bestehenden digitalen Bedürfnissen der Kunden im Wege: Letztendlich muss er die Zustimmung der Kunden zur digitalen Interaktion einholen und auch die neuen Möglichkeiten und die Convenience vermitteln. Das funktioniert nicht, wenn der Sinn und Nutzen der Digitalisierung für den eigenen Erfolg nicht erkannt und verstanden wird.

Krise als Chance für die Digitalisierung



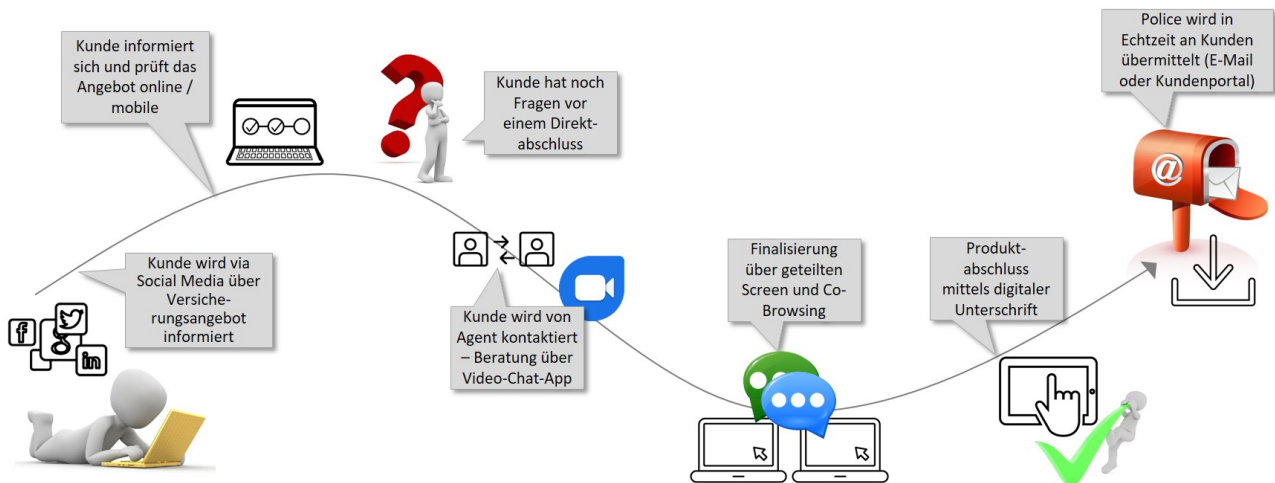
Die aktuelle Krise mit ihren Beschränkungen hat zwar viele Nachteile und auch Bedrohungspotenziale, aber wie alle Krisen auch Chancen, die man bei richtigem Verständnis nützen kann.

Mit dem Ausfall des direkten Kundenkontaktes haben sich die Potenziale und der Sinn der Digitalisierung für alle Beteiligten mit voller Wucht gezeitigt. Ohne Tools und Apps wird die Kommunikation sowohl zu den Kunden wie auch zu den eigenen Back Offices sehr schwierig, und eine sichere Beherrschung erlaubt auch innerhalb des „Lockdowns“ Geschäftsmöglichkeiten und damit auch finanzielle Erfolge – ein Antrieb, wirksamer als alle Seminare, Workshops, Incentives und sonstige Zwangsmaßnahmen. Dieser Schwung muss unmittelbar genutzt werden, um die schon eingeführten Digitalisierungsinstrumente nachhaltig im Geschäftsmodell zu implementieren. Genauso wichtig ist es, für alle neuen Initiativen die richtigen Konsequenzen zu ziehen.

Erfolgreiche Digitalisierung: Integration von Customer und Agent Journey

Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte müssen zwei Ziele in den Mittelpunkt stellen: Convenience für Kunden und Versicherungsberater und Produktivität für den Versicherungsberater und das Unternehmen. Um das zu gewährleisten, sind sowohl Kunden wie auch Versicherungsberater von vornherein in die Entwicklung von Apps und Tools einzubinden. Dabei empfiehlt es sich, nicht nur digitalaffine Typen zu berücksichtigen, sondern das ganze Spektrum bis zum Digitalverweigerer einzubeziehen. Durch die „Push“ Charakteristik der meisten Versicherungsprodukte ist der Vertrieb auch in Zukunft ein hybrides Modell, in dem die Interaktion von Kunde und Versicherungsberater durch digitale Tools optimal unterstützt und gesteuert werden muss. Damit wird nicht nur die „Customer Journey“ zum Erfolgsfaktor, sondern auch die mit dieser verknüpften „Agents Journey“.

Beispiel: Wie kann das in der Praxis funktionieren?



Erfolgsrezept: Die digitale Befähigung der Organisation

In der Implementierung ist es unumgänglich, entsprechende Zeit und Ressourcen für Trainings- und Coachingprozesse zur Verfügung zu stellen. Die Investition in die Digitalisierung endet nicht mit dem letzten Programmierschritt – ein fataler Fehler der Vergangenheit. Die digitale Befähigung muss in die Organisation integriert werden und stellt künftig einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Dazu sind aus ihrer traditionellen Rolle die Führungskräfte gefordert – allerdings entspricht deren Selbstverständnis in der Praxis oft dem der unterstellten Versicherungsberater, aus deren Kreis diese ja häufig rekrutiert werden. Deren Fokus ist in erster Linie auf „Run the Insurance“ und weniger auf „Change the Insurance“ gerichtet – neue Tools und Verhaltensweisen werden dabei eher als Störung empfunden. Um die Agilität im Vertrieb zu steigern, ist es ein wirksames Instrument, über die Aufbauorganisation (RTI – run the insurance) eine flexible, aber ständig installierte projektähnliche Organisation zu legen, die losgelöst von den bestehenden Hierarchien die „affinen Mitarbeiter“ mit der Implementierung der Digitalisierung und aller damit verbundenen Themenbereiche (Kundengruppen, Digitalisierung / Social Media) beauftragt (CTI – change the insurance). Damit werden Coachingprozesse effektiv und effizient und es wird ein dauerhafter Transmissionsmechanismus für Innovationen etabliert.

Fazit:

- Im Vertriebswege-Mix wird der eigenständige Online-Vertrieb in den einfachen Privatkundensparten steigen (wie KFZ-Versicherung, Reiseversicherung oder einfache Sachversicherungsprodukte)
- Im Vertriebswege-Mix über alle Sparten führt aber mittelfristig kein Weg an menschlicher Interaktion vorbei – die Integration von Customer und Agent Journey ist dabei essentiell
- Eine erfolgreiche Synchronisierung der Kunden- und Vermittler-Journey erfordert die Einbeziehung des Betreuers von Anfang an sowie eine nachhaltige Verhaltensänderung der Führungskräfte und Vermittler
- Die Digitalisierung nur um der Digitalisierung willen, ohne den Faktor Mensch konsequent zu berücksichtigen, ist viel zu teuer und bleibt ein stumpfes Schwert im Versicherungsvertrieb
- Die Agilität der Organisation ist so zu entwickeln, dass digitale Innovationen Hand in Hand mit nachhaltigen Anpassungen im Verhalten der Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte gehen

CONFIDUM als Partner erfolgreicher Digitalisierungsprojekte

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG hat vielfältige Erfahrungen bei internationalen Digitalisierungsprojekten, insbesondere im Spannungsfeld der Koordination von Kunden, Verkäufern und Technik im strategischen Rahmen und unterstützt damit die Erreichung und Sicherung der definierten Digitalisierungsziele.

Ansprechpartner: **Dipl.-Betriebswirt Richard Jodlbauer, Managing Director**
richard.jodlbauer@confidum.com

Dr. Lukas Hagen, Director
lukas.hagen@confidum.com