

Versicherungsvertrieb im „digitalen Dreieck“

Von Dr. Holger Rommel, COO Adcubum AG

Algorithmen sind immer besser in der Lage, aus riesigen Datenmengen die passende Handlung in einer konkreten Situation abzuleiten und auszuführen. Für Vertriebsorganisationen bedeuten diese technologischen Entwicklungen Chancen und Risiken zugleich. Eines ist dabei klar: Die Hoheit über die Kundendaten wird der Außendienst verlieren. Ob er damit auch seine Zukunft verliert, ist aber noch nicht ausgemacht.

Egal was die technologische Entwicklung bringen mag – der Vertrieb über den persönlichen Kanal über Vertriebsorganisationen und Makler bleibt auch in Zukunft wichtig und unverzichtbar. Direkter Kontakt und Vertrauen zwischen Menschen werden niemals durch Maschinen ersetzt werden können. Diese Meinung ist in der Versicherungswirtschaft – und natürlich speziell im Vertrieb – weit verbreitet.

Es ist jedoch offensichtlich, dass die technologische Revolution in immer mehr Bereichen Arbeit von Menschen auf Maschinen verlagert – inzwischen sogar solche Tätigkeiten, bei denen Sachverhalte bewertet und dann über Handlungen entschieden werden muss. Auch Kommunikation, bei der es um die Informationen zwischen den Zeilen geht, kann immer stärker von Maschinen übernommen werden. Grund dafür ist, dass Algorithmen immer besser in der Lage sind, aus riesigen Wissensmengen die passende Handlung in einer konkreten Situation abzuleiten und auszuführen.

Ob Mensch oder Maschine wird in vielen Fällen zweitrangig

Die Veränderungen werden zusätzlich noch dadurch verstärkt, dass Endanwender die Möglichkeiten der neuen Technologie nutzen wollen. Versicherungskunden wollen gut beraten und bedient werden, und sie wünschen sich dabei einen Ansprechpartner, der sie kennt und versteht. Ob das dann aber eine Maschine ist oder ein Mensch, ist in vielen Fällen zweitrangig – solange der gebotene Service vertrauenswürdig und verlässlich ist. Zur Einordnung: Laut der aktuellen Adcubum-Studie „Digitale Versicherung 2017“ können sich bereits 56 Prozent der Bundesbürger vorstellen, eine Versicherung komplett online abzuschließen (siehe Abbildung 1).

Studie: Digitale Versicherung 2017

Frage 3: Können Sie sich vorstellen, eine Versicherung komplett online abzuschließen?

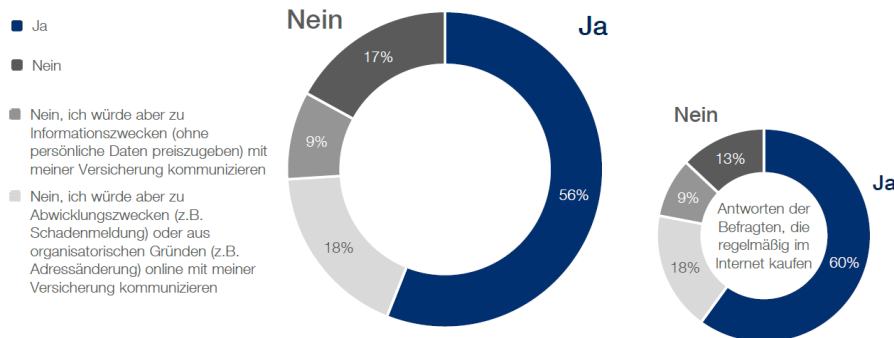


Abbildung 1

Es wäre daher sehr leichtfertig, einfach anzunehmen, dass technologischen Umwälzungen auf die Arbeit des Vertriebes keinen Einfluss haben. Vertriebsorganisationen müssen sich diesen Herausforderungen stellen – ansonsten droht ihnen das Aus, weil sie die Kunden nicht mehr ausreichend gut erreichen, weil sie nicht effizient arbeiten, und weil sie bezüglich Effizienz hinter ihren Wettbewerb zurückfallen.

Für die Kundenbetreuung und den Vertrieb bieten die technologischen Entwicklungen eine große Menge neuer Möglichkeiten in den drei Bereichen Kundeninteraktion, Industrialisierung und Smart Analytics, die das "digitale Dreieck" bilden:

- Die Kundeninteraktion wird durch die weiter zunehmende Vernetzung grundlegend verändert. Asynchrone Kommunikation (über Briefe oder E-Mails) nimmt weiter ab, die direkte, synchrone Kommunikation nimmt zu. Dabei verlagert sich diese direkte Kommunikation jedoch weg von den klassischen Kanälen wie dem Gespräch oder dem Telefonat, hin zu einem synchronen Informationsaustausch über mobile Endgeräte. Dieser ist umso wertvoller für die Kunden, wenn dabei möglichst viele konkrete Daten (z.B. zu Angeboten, Verträgen oder auch Schäden) ausgetauscht werden können.
- Die Industrialisierung treibt die weitere Standardisierung und Automation in den Prozessen voran. So, wie etwa im Maschinenbau "Industrialisierung" zunächst die Einführung von Fließbändern, dann die Automation ganzer Abläufe bedeutet, wird auch in der Versicherungswelt die Industrialisierung ganze Prozessketten automatisieren. "Automation" bedeutet dabei nicht die automatische Verteilung der Aufgaben auf die Sachbearbeiter, die dann beispielsweise fachliche Prüfungen, Abklärungen und Entscheide zu einem Schadenfall weiterhin manuell bearbeiten. Automation bedeutet, dass ein Softwaresystem alle diese Aufgaben autonom durchführt, ohne dass ein Sachbearbeiter eingreift. Das fachliche Wissen ist dabei in der Software als Regelwerk oder in modernen, kognitiven Systemen wie einem neuronalen Netz hinterlegt. Sowohl für den Endkunden als auch für das Versicherungsunternehmen ist der Nutzen am höchsten, wenn die Schnittstelle zur Kundeninteraktion (die Website oder App, aber auch der Ansprechpartner im Vertrieb) möglichst eng mit den automatisierten Systemen verkoppelt ist. Dadurch meldet der Kunde im Idealfall einen Schaden, der ohne manuellen Eingriff vollautomatisch geprüft und reguliert wird, und zwar auf die für Kunden und Versicherungsunternehmen bestmögliche Weise.

- Smart Analytics geben den beiden anderen Bereichen des „digitalen Dreiecks“ die Basis für das benötigte Wissen und die Entscheidung. In diesem Bereich ist der technologische Fortschritt im Moment besonders stark: analytische Systeme sind inzwischen in der Lage, zum Beispiel aus Briefen nicht nur Thema und Anliegen des Kunden herauszulesen, sondern auch noch die Stimmung, in der der Kunde beim Schreiben war. Dadurch ist es möglich, automatisiert Antworten zu erstellen, die auch auf die jeweilige Emotionalität des Kunden Bezug nehmen. Für die Automation wiederum sind selbstlernende Systeme und Regelwerke interessant, die dafür sorgen, dass die automatisierten Prozesse immer up-to-date bleiben.

Vertriebsorganisationen können von diesen technologischen Entwicklungen des "digitalen Dreiecks" stark profitieren, weil auch bei ihnen dadurch besseres Wissen über die Kunden bereitsteht und effizient genutzt werden kann. Dadurch ergeben sich für Vertriebsorganisationen völlig neue Möglichkeiten, Kunden an sich zu binden und zu erkennen, wann einem Kunden ein weiteres oder besseres Versicherungsprodukt angeboten werden kann. Ausserdem müssen Vertriebsorganisationen die technologischen Möglichkeiten sehr schnell nutzen, um sich nicht vom Markt und dem sich verändernden Kundenverhalten abzutrennen.

Allerdings stecken klassische Vertriebsorganisationen der Assekuranz bezüglich der Nutzung der neuen Technologien in einem Dilemma:

- Die Nutzung des "digitalen Dreiecks" bietet viel mehr Potenzial für eine ganzheitliche, enge und effiziente Kundenbetreuung.
- Der Aufbau solcher Systeme ist jedoch sehr teuer und im heutigen Marktumfeld speziell für kleine Vertriebsorganisationen schwierig.

Gleichzeitig geben die neuen Technologien auch den Versicherungsunternehmen selbst die Mittel in die Hand, die Kunden ganzheitlich, direkt und eng zu betreuen – ohne sich dabei auf eine Vertriebsorganisation abzustützen. Damit stellen die neuen Technologien neben den Chancen, die sie bieten, gleichzeitig auch eine große Gefahr für Vertriebsorganisationen und Makler dar – die Gefahr, dass sie zwischen den Versicherungskunden und den Versicherungsunternehmen marginalisiert werden. Diese Marginalisierung droht aus zwei Richtungen: zum einen, weil Vertriebsunternehmen die Hoheit über die Kundendaten verlieren und damit auch einen Teil ihrer Alleinstellungsmerkmale; zum anderen, weil Versicherungskunden und Versicherungsunternehmen schnell, direkt und auf einem Level miteinander kommunizieren können, das bisher nur der Vermittler bieten konnte.

Softwaresysteme übernehmen mehr und mehr die persönliche Ansprache

Die Digitalisierung umfasst alle Lebensbereiche der Versicherten, erweitert aber auch die Möglichkeiten von Produktherstellern aus anderen Bereichen – z.B. Automobilhersteller, Elektronikfirmen und Handelsorganisationen. Dadurch entstehen auch Bedürfnisse nach völlig neuen Versicherungsprodukten, die kurzlebig oder einem schnellen Wandel unterworfen sind, oder die direkt mit Industrieprodukten gekoppelt verkauft werden. Auch hier droht der klassische Vertrieb mehr und mehr umgangen zu werden, weil solche Produkte nur in einem voll industrialisierten Umfeld (also ohne Eingriffe durch eine Vertriebsorganisation) funktionieren.

Neben den Chancen birgt die Digitalisierung für den Vertrieb daher große Risiken, denen sich Vertriebsorganisationen jetzt stellen müssen, wenn sie nicht stark an Bedeutung verlieren wollen. Ein reines Beharren auf dem Standpunkt "dass der persönliche Kontakt weiterhin wichtig bleibt",

reicht nicht – weil die persönlichen Kontakte zu Lasten anderer Kontaktmittel schrumpfen, und weil die persönliche Ansprache mehr und mehr von Softwaresystemen übernommen wird.

Um festzustellen, welchen Platz die technologische Revolution für ein erfolgreiches Vertriebsunternehmen in Zukunft tatsächlich bereithalten kann, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist in der Kundenbetreuung wirklich wichtig und kann nur von Menschen erbracht werden?
- Wie kann Technologie bei diesen Themen unterstützen?
- Wie stellt sich eine Vertriebsorganisation so auf, dass sie für die Versicherungsunternehmen und die Kunden weiter wichtig bleibt?

Klar scheint, dass Empathie und persönliche Betreuung wichtige Aufgaben in der Kundenbetreuung sind. Allerdings ist der beste Ansatzpunkt hier nicht der Verkauf, sondern der Schadenfall. Im Schadenfall wünscht sich jeder Mensch Betreuung, Begleitung und Stütze wesentlich stärker als während der Verkaufsphase, wo das persönliche Gespräch direkt unerwünscht sein kann. Vertriebsorganisationen müssen daher immer mehr auf die ganzheitliche Betreuung – bis zum Schadenfall – abstellen. Technische Unterstützung ist dabei bei den Kunden durchaus erwünscht. So würden es laut unserer Studie 85 Prozent der Bundesbürger begrüßen, wenn sie Online oder mittels einer App den Status einer Schadenmeldung nachverfolgen könnten – ganz so wie bei einem Post-Paket (siehe Abbildung 2)

Studie: Digitale Versicherung 2017

Frage 4: Wie stehen Sie zu folgenden Online-Angeboten von Versicherungen?

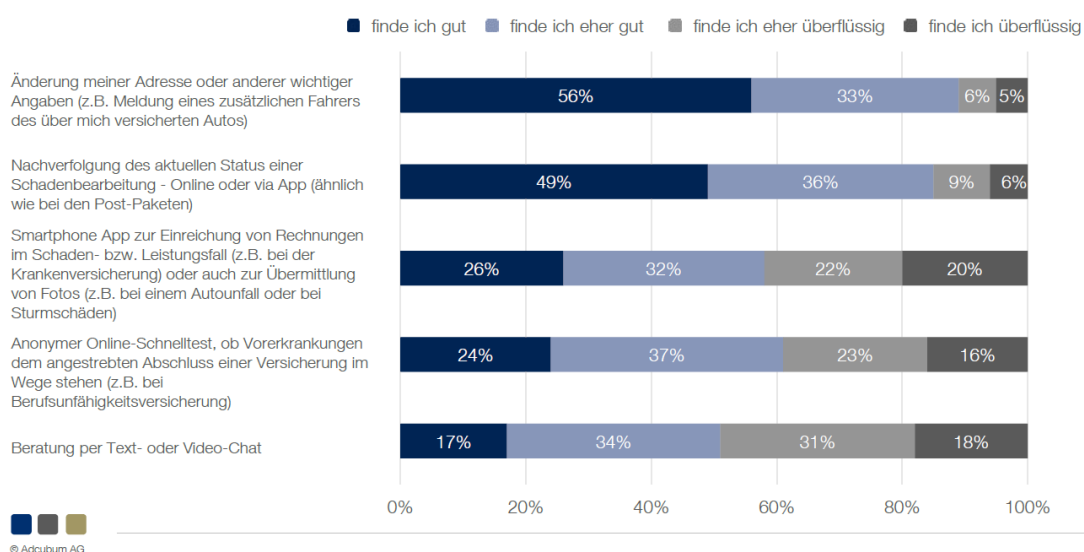


Abbildung 2

Die Digitalisierung bringt neue Versicherungsprodukte, neue Vertriebskanäle und mehr und andere Daten über den Kunden und seine Beziehungen zum Versicherungsunternehmen. Vertriebsorganisationen müssen auf dieses Wissen Zugriff haben, wenn sie ihre Kunden ganzheitlich betreuen wollen. Das bedingt aber eine Integration in die Systeme, in denen dieses Wissen liegt – bei den Versicherungsunternehmen. Eine stärkere Integration und Kooperation zwischen Vertriebsorganisation und Versicherungsunternehmen ist daher notwendig, auch wenn damit die Vertriebsorganisation die Hoheit über die Kundendaten abgeben muss. Ohne dieses zentrale Zusammenführen aller Kundendaten ist die ganzheitliche Kundenbetreuung – über alle Produkte hinweg, und auch im Schadenfall – nicht möglich.

Eine stärkere Integration von Vertriebsorganisation und Versicherungsunternehmen rationalisiert außerdem Prozesse und Systeme: Mehr und mehr Arbeiten werden automatisiert im Backoffice abgewickelt, wodurch mehr Zeit für Kundenbetreuung bleibt, die den eigentlichen Mehrwert schafft.

Die damit engere Anbindung der Vertriebsorganisation an das Versicherungsunternehmen ist dann keine Bedrohung, sondern eine Symbiose – wenn beide Partner das tun, was sie am besten können: im besten Sinn der Industrialisierung, deren Kernelement die erfolgreiche Arbeitsteilung zwischen Spezialisten ist.

Neue Technologien und neue Kommunikationskanäle werden die direkte Kommunikation zwischen dem Kunden und einer Vertrauensperson nicht vollständig ersetzen, aber mehr und mehr ergänzen. Es ist daher für Vertriebsorganisationen wichtig, sich hier so als Partner des Kunden und der Versicherungsunternehmen zu platzieren, dass dieser Teil der vertrauensvollen Kundeninteraktion weiterhin bei ihnen liegt. Sie werden dann ihren wichtigen Platz im Versicherungsmarkt behalten, selbst wenn sie einen Teil der Daten- und Prozesshoheit an Versicherungsunternehmen abgeben müssen. Gleichzeitig entlastet diese neue Arbeitsteilung sie von einem Teil der nötigen Investitionen, die notwendig wären, wenn die Vertriebsorganisationen sämtliche Vorteile aus der technologischen Revolution selbst implementieren wollten.

Die Entwicklungen in der IT führen damit sicher zu einer veränderten, aber wahrscheinlich weiterhin wichtigen Rolle der Außendienstorganisationen in der Kundenbetreuung.