

Accenture Studie zum Vertriebs-
und Agenturmanagement

Versicherungsvertrieb neu gedacht

High performance. Delivered.



Digitale Disruption verändert den Versicherungsvertrieb

Der Versicherungsvertrieb verändert sich in einem immer rasanteren Tempo aufgrund einer ganzen Reihe von bestehenden und zunehmend stärker werdenden Trends. Versicherer, die sich diesem Wandel verweigern, ignorieren gestiegene Standards bei Dienstleistungen und Services, steigende Kundenerwartungen, permanente digitale Innovationen und eine Fülle aufkommender Wachstumschancen.

Die wohl größte – und einschneidendste – dieser Veränderungen ist das Internet der Dinge, das es der Versicherungsindustrie nicht nur ermöglicht, ihre Kunden besser zu verstehen und den Kontakt zu ihnen zu verbessern, sondern Veränderungen für und innerhalb der Branche vorantreibt: Weg von der bloßen Absicherung von Schäden hin zur präventiven Echtzeitabsicherung.

Um sich ein umfassendes Bild von den Reaktionen der Versicherer auf die Erschütterungen ihrer Geschäfts- und Betriebsmodelle machen zu können, hat Accenture über 400 Führungskräfte bei großen und mittleren Versicherungsunternehmen in 20 Ländern befragt (siehe „Über die Umfrage“ auf Seite 4). Die Befragung richtete sich an die Verantwortlichen im Vertriebs- und Agenturmanagement.

Die Studie ergab, dass Versicherer die Umstellung auf ein vollkommen anderes Vertriebsmodell beschleunigen, bei dem Digitaltechnologien eine immer wichtigere Rolle für die Mehrzahl der Kundenkontakte spielen. Außerdem werden die Agenturleistungen derzeit stärker auf einen höheren Kundenmehrwert ausgerichtet. 80% der Versicherer stimmen diesem Modell zu (vgl. Abbildung 1).

Die Befragten berichteten außerdem, dass ihre Unternehmen in zunehmendem Maße Strategien definieren, Pilotprojekte anstoßen oder neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die die Vorteile des Internets der Dinge nutzen.

Diese Dynamik spiegelt sich nicht zuletzt in den Erwartungen einer Verdopplung bis Verdreifachung der Versicherungsangebote im Zusammenhang mit vernetzten Geräten (Connected Insurance) in den nächsten drei Jahren wider. Dabei werden über den bereits bekannten Bereich der Fahrzeugtelematik auch die Bereiche Wohn- und Gebäude (Smart Homes), Gesundheits- und Fitnesstracker sowie sonstige Wearables betrachtet.

Die Analyse der Umfrageergebnisse ergab, dass sich Versicherer im Vertrieb auf sechs Schlüsselbereiche konzentrieren:

- Digitalisierung von Vertriebs- und Kontaktkanälen
- Analytikbasierte Kundenerlebnisse
- Wandel der Rolle des Agenten / der Makler
- Die Zukunft der Aggregatoren
- Die Rolle von Ecosystemen
- Das Internet der Dinge

Jeder dieser Punkte erfordert klare Strategien. Viele der Faktoren, die Einfluss auf die Zukunft der Branche haben, entziehen sich der Kontrolle der Versicherer. Dazu zählt der Kundenwunsch nach „Living Services“, die auf die persönliche Lebenssituation zugeschnitten sind – in Abgrenzung zu den allgemeingültigen, auf ein möglichst breites Massenpublikum zugeschnittenen Produkten (siehe Seite 3).

Auch der rasante technische Fortschritt und das insgesamt hohe Innovations-tempo üben einen immensen Druck auf das traditionelle Geschäftsmodell der Versicherer aus.

Anstatt ein Pilotprojekt nach dem anderen anzustoßen, sollten sich die Versicherer besser auf ein Geschäfts- und Vertriebsmodell festlegen und dieses auf einen stabilen Wachstumskurs bringen.

Denn die Entscheidungen, die sie heute treffen, bestimmen nicht nur die Art der künftigen Kundenerfahrungen, mit denen sie wettbewerbsfähig bleiben, sondern vor allem auch, welche Art von Unternehmen sie in den kommenden Jahren sein werden.

Abbildung 1: Fortschritt der Versicherer beim Vertriebsumbau (globale Auswertung)

Wie nahe sind Sie einem vollständig digitalisierten Verkaufsprozess, in dem persönliche Interaktion mit Kunden nur auf Wunsch stattfindet?

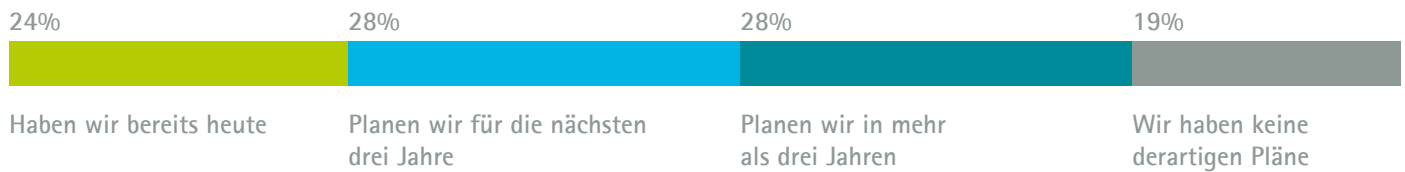


Abbildung 2: Das Internet der Dinge als Wachstumschance (globale Auswertung)



Was sind „Living Services“?

Living Services sind das Resultat zweier sich verstärkender Kräfte: der Digitalisierung in allen Bereichen und der „liquiden“ Kundenerwartungen.

Living Services sind die Antwort, weil sie die Verbraucher ganzheitlich betrachten und so permanent mehr über deren Bedürfnisse, Absichten und Vorlieben lernen.

Damit sind sie flexibel und können sich ständig anpassen, um relevanter, attraktiver und nützlicher zu sein. Das entspricht den heutigen Ver-

braucherwünschen, weil die Standards von führenden Anbietern aus allen Branchen gesetzt werden und damit alle Lebensbereiche betreffen – daher spricht man von liquiden Erwartungen.

Accenture hält unsere Zeit entsprechend für die Ära der Living Services. Sensoren, die Cloud, vernetzte, intelligente Geräte und Analytics in Echtzeit werden in den nächsten fünf Jahren zusammengeführt werden und eine neue Ebene von vernetzten „Smart Solutions“ bilden.

Das wird die Möglichkeiten der Versicherungsindustrie revolutionieren, ihren Kunden interessante und zunehmend unverzichtbare digitale Dienste anbieten zu können.

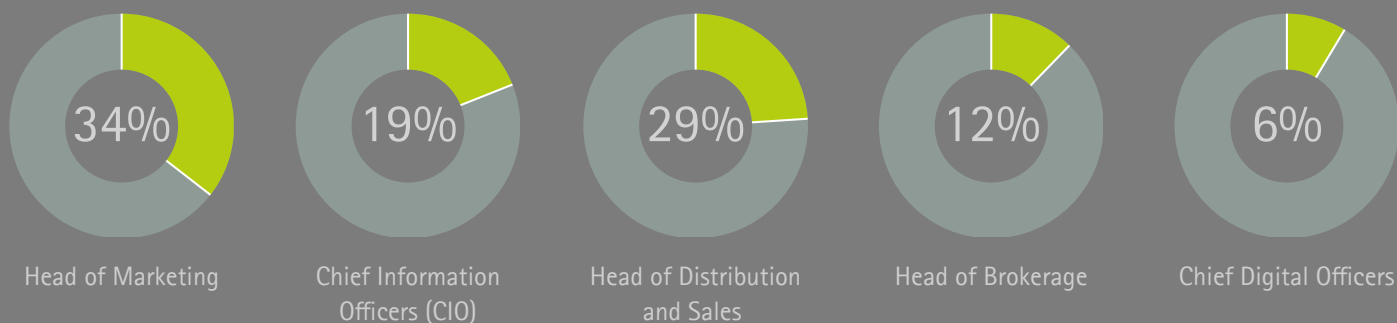
Wenn Sie mehr über Living Services erfahren möchten und wie diese die Welt der Dienstleistungen höchstwahrscheinlich verändern werden, lesen Sie die Fjord-Studie:

[The Era of Living Services](#)

Über die Umfrage

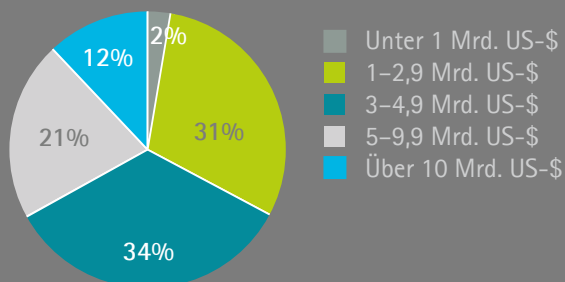
Von Juli bis Oktober 2015 wurden 414 Führungskräfte der Versicherungsindustrie in Europa, Nordamerika, im asiatisch-pazifischen Raum und in Lateinamerika befragt.

Befragte Führungskräfte

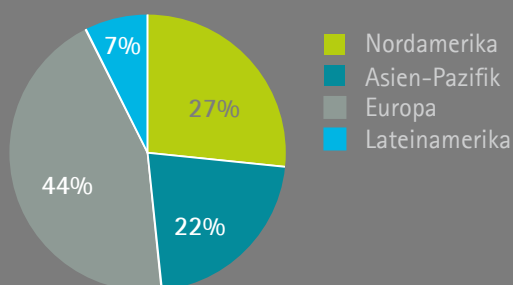


Europa	191
Österreich	5
Belgien	6
Deutschland	20
Dänemark	5
Finnland	6
Frankreich	29
Italien	32
Niederlande	7
Norwegen	4
Spanien	21
Schweden	8
Schweiz	8
Türkei	10
Großbritannien	30
Lateinamerika	30
Brasilien	30
Asien-Pazifik	90
Japan	30
China	30
Australien	30
Nordamerika	103
USA	73
Kanada	30
Gesamt	414

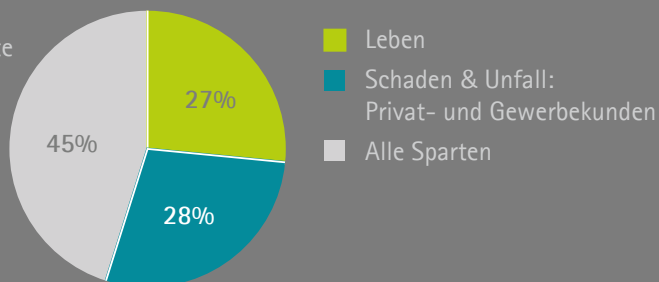
Teilnehmer nach Prämieinnahmen ihres Versicherungsunternehmens



Teilnehmer nach Weltregion



Teilnehmer nach Sparte ihres Versicherungsunternehmens



1. Digitalisierung der Vertriebskanäle: Die Rollen ändern sich

In der Versicherungsindustrie sind alle Weichen auf digitalfähige Omnikanalvertriebsmodelle gestellt. Das betrifft alle Phasen des Verkaufsprozesses von der Informationssuche über die Beratung bis hin zum Versicherungsabschluss (Abbildung 3).

Im Privatkundengeschäft werden heute bereits 32 Prozent (26 Prozent für Deutschland, Österreich und der Schweiz) aller Beratungsleistungen und Angebote in der Schaden- und Unfallversicherung über digitale Kanäle in Anspruch genommen. Bei den Lebensversicherungen sind es global 27 Prozent. Für beide Sparten wird für die nächsten drei Jahre ein Anstieg um etwa 10 Prozentpunkte erwartet. Dieser Trend gilt auch für kleine Firmen und Gewerbetreibende. Schätzungen auf Basis der Befragung gehen davon aus, dass hier in den nächsten drei Jahren weltweit 38 Prozent aller Angebote digital bereitgestellt werden und fast ein Viertel (24 Prozent) aller Versicherungsabschlüsse von A bis Z voll digitalisiert ablaufen wird. In Deutschland, Österreich und der Schweiz sind es circa ein Fünftel aller Vertragsabschlüsse, die vollständig digital bearbeitet werden.

Ungeachtet dieser Verlagerung gehen die meisten Versicherer davon aus, dass die physikalischen Kanäle im Digitalzeitalter weiter bestehen werden. Agenten und

Makler sollen auch künftig eine wichtige Rolle spielen, allerdings eine, die sich fundamental von der derzeitigen Tätigkeit der allermeisten unterscheidet (siehe Seite 7). Derzeit wird geprüft, wie der Agenturkanal am besten umstrukturiert und in das sich wandelnde Verkaufs- und Vertriebsumfeld eingefügt werden kann. Sehr viel Sorgfalt wird auch auf die Entscheidung verwendet, welche Interaktionen online stattfinden sollten.

Der Trend zur Digitalisierung im Vertrieb macht sich auf der Serviceseite am deutlichsten bemerkbar. Denn Versicherungsunternehmen haben in den letzten Jahren verstärkt in Prozesse investiert, die die Serviceverfügbarkeit für Kunden erhöhen. Auslöser waren nicht nur die Kundenerwartungen und das Bestreben, Komfort und Kontrolle für die Kunden zu steigern, sondern auch eine notwendige Senkung der Vertriebskosten. Schlüsselfaktoren dieses Trends waren eine stärkere Fokussierung auf das Callcenter, die Neuausrichtung der Agenturen auf die Abwicklung komplexerer Servicetransaktionen und ein fortdauernder Ausbau der Selfservicefähigkeiten.

Im Bereich Unfall- und Schaden sehen die Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Zunahme der Digitalisierung von 12 Prozent auf 21 Prozent im End-to-End Verkaufsprozess und von 15 Prozent auf 25 Prozent im Kundendienst für die nächsten drei Jahre voraus.

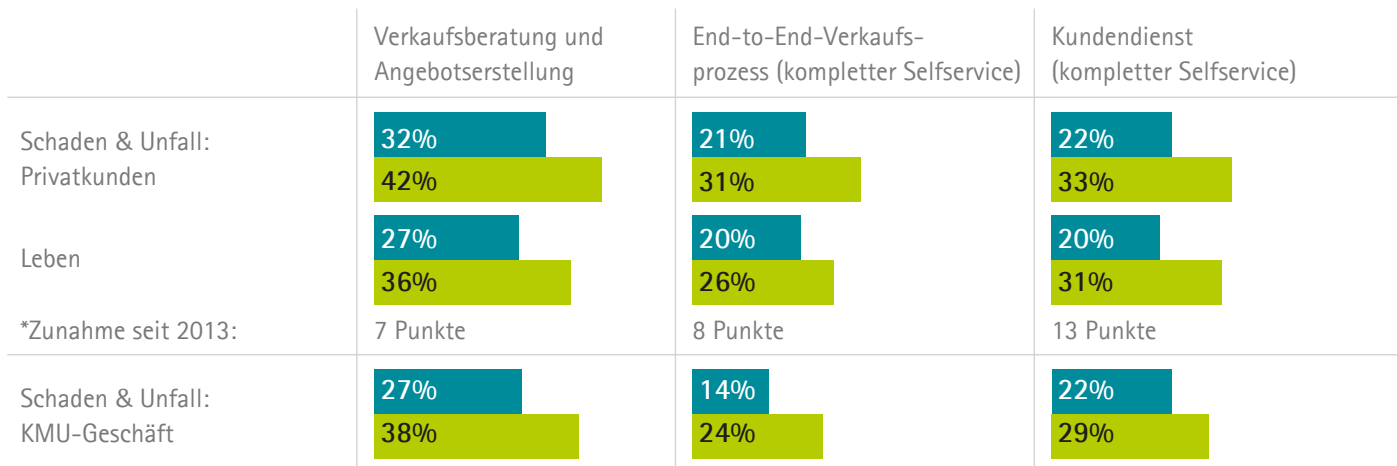
„Wir wollen in einen direkteren Dialog mit den Kunden treten, indem wir aus vorhandenen und weiteren Daten herausfiltern, welche Art von Dingen sie interessieren könnte.

Dadurch können wir ihnen dann wertvolle Informationen und damit attraktiven Zusatznutzen liefern. Dahinter steht in dem Moment nicht notwendigerweise eine konkrete Verkaufsabsicht.“

Keith Bexell, Vice President, COO Individual Insurance, Prudential

Abbildung 3: Aktueller und erwarteter Anteil der Digitalkanäle am Vertriebsprozess

Welchen Anteil der folgenden Vertriebs- und Kundendienstfunktionen bieten Sie heute im Vergleich zu anderen Kanälen digital an und welchen Anteil erwarten Sie in drei Jahren? (globale Auswertung)



* Quelle: Accenture Digital Insurance Survey, 2013 (vergleichbares geographisches Sample)

2. Auf Analytics basierte Kundenerlebnisse: Mehr Nähe zum Kunden

Versicherer forcieren in zunehmenden Maße die Umstellung des Verkaufsprozesses: Vom bisherigen produktfokussierten hin zu einem bedarfsorientiertem Verkaufsansatz. Für 63 Prozent der Umfrageteilnehmer hat der Wechsel zu bedarfsorientierten Vertriebsansätzen Priorität.

Die Versicherer wissen, dass sie kundenzentrierte Fähigkeiten im Unternehmen benötigen, um diesen Paradigmenwechsel zu mehr Kundennähe zu schaffen – 58 Prozent räumen der Umstellung auf ein kundenzentrierteres Modell deshalb Priorität ein.

Knapp die Hälfte besitzt oder plant eine zentrale Organisationseinheit für mehr Kundenzentrierung, während 60 Prozent vorrangig die Schaffung und Ausweitung von Omnikanalfähigkeiten vorantreiben, mit denen sie schnelle, nahtlose und interaktive Kundenerlebnisse in allen Kanälen bieten können. Das ist eine deutliche Verlagerung vom einzelnen Interaktionskanal früherer Zeiten, als das Kundenerlebnis noch meist an den Agenten oder Makler ausgelagert war.

Durch die Erkenntnis, dass die Kontrolle über die Kundendaten der Schlüssel zu relevanten, personalisierten Markenerfahrungen ist, genießt die Verbesserung ihrer Daten- und Analytikfähigkeiten bei 41 Prozent der globalen Umfrageteilnehmer oberste Priorität bei den Investitionen in Vertriebstechnologien.

Infolgedessen entwickelt ein hoher Prozentsatz der Versicherungsunternehmen Modelle zur Kundensegmentierung – und schafft unterstützende Funktionen für diese Modelle –, um sich jenseits der traditionellen Produktstrategien zu positionieren und kundenzentrierter zu werden. Dies wiederum versetzt die Versicherer in die Lage, neue, flexiblere Wege bei den Kundenerlebnissen zu gehen, die für die jeweiligen Kundensegmente effizienter sind.

Die Analyse der Kundendaten ist darüber hinaus entscheidend, um das Umsatzpotenzial einzelner Kunden einschätzen zu können sowie die richtigen Kanäle, um sie zu erreichen, den richtigen Zeitpunkt für Aktionen und die passenden Angebote und Botschaften. Mit diesem Wissen können Vertriebsmitarbeiter und Agenten ihre Zeit und ihre Ressourcen optimal einsetzen.

Abbildung 4: Das Engagement von Versicherern für mehr Kundennähe (globale Auswertung)



„Mittels predictive analytics ermitteln und prognostizieren wir die potenziellen Bedürfnisse einzelner Kunden und wie wir ihnen den besten Support liefern können.“

Das heißt, unsere Berater reagieren direkt auf aufkommende Bedürfnisse unserer Kunden.“

Paul LaPiana,
Executive Vice President,
MetLife Premier Client Group

3. Wandel der Rolle des Agenten: Echter Mehrwert in einem Omnikanalumfeld

Die meisten Versicherungsunternehmen stellen auf digitalfähige Omnikanalvertriebsmodelle um und überdenken dabei auch, welche Rolle die physikalischen Kanäle in Zukunft spielen sollen.

Derzeit arbeiten fast zwei Drittel der Versicherer mit Hochdruck daran, ihre physikalischen Kanäle stärker auf jene Phasen im Verkaufsprozess zu konzentrieren, in denen sie am meisten bewirken können. So sollen beispielsweise Agenten und Makler ihre Cross-Selling-Raten erhöhen und Produkte mit höheren Margen verkaufen. Großer Wert wird auch auf die Verbesserung der Beratungsleistungen für komplexe Produkte seitens der Agenten gelegt, sowie auf die Verbesserung von deren Verkaufskontakten zu Kunden über diverse Kanäle.

Um diese Ziele nachhaltig zu erreichen, überarbeiten die Versicherer ihre Vergütungsmodelle – 44 Prozent der befragten Unternehmen sind gerade dabei, ihr Vergütungsmodell neu zu gestalten, während weitere 35 Prozent gerade über eine Neugestaltung diskutieren. Abbildung 6 zeigt die jeweiligen Prioritäten.

Auch bei der Anwerbung neuer Agenten für die Omnikanalära sind mittlerweile andere Fähigkeiten gefragt. 50 Prozent der Umfrageteilnehmer erwarten beispielsweise von ihren Agenten, dass sie die digitalen und sozialen Medien in drei Jahren effizient für Marketing, Leadgenerierung und -qualifizierung einsetzen können. Neue Bewerber werden außerdem auf ihre Fähigkeit und Bereitschaft zum Cross-Selling, zur Beratung bei komplexen Produkten und zum Aufbau enger Kundenbeziehungen überprüft. (Abbildung 7)

Zudem planen die Versicherer ihre Agenten mit allen Tools auszustatten, die sie für ihre neue Rolle benötigen. Neben Tablet-Apps stellen 57 Prozent der Versicherer Analytics der Kundendaten an den Touchpoints zur Verfügung, die den Agenten beim Versicherungsabschluss helfen soll (Abbildung 8). Die Kundendaten werden auch zur Segmentierung genutzt, sodass Interessenten direkt in den Vertriebskanal gelenkt werden können, der für ihren Bedarf am besten geeignet ist (dies hat für 58 Prozent der weltweit Befragten Priorität).

Abbildung 5: Die Versicherer wollen das Verhalten ihrer Agenten verändern (globale Auswertung)

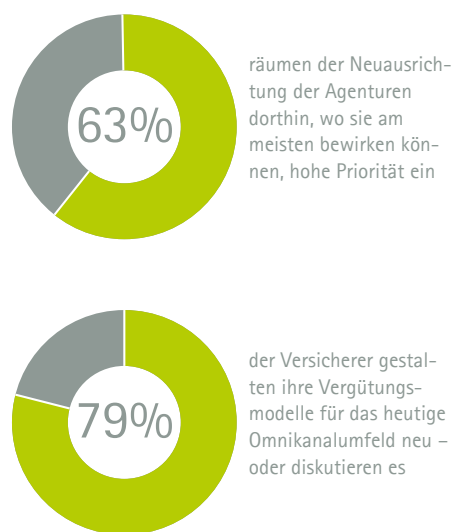
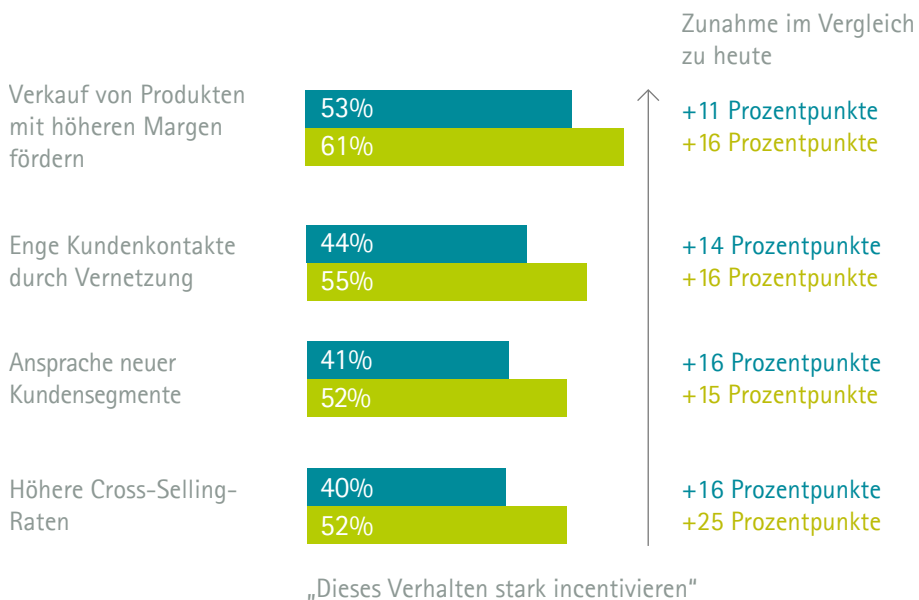


Abbildung 6: Die Versicherer möchten die Incentivierung weiterer qualitativer Ziele verstärken

Wie stark werden Sie Ihre Agenten in drei Jahren für die folgenden Tätigkeiten incentivieren?



Global DACH

Abbildung 7: Die Versicherer suchen Agenten mit anderen Fähigkeiten

Welchen Verkaufsfähigkeiten messen Sie im Recruiting die höchste Priorität bei, damit Ihr Unternehmen auch in drei Jahren wettbewerbsfähig ist?

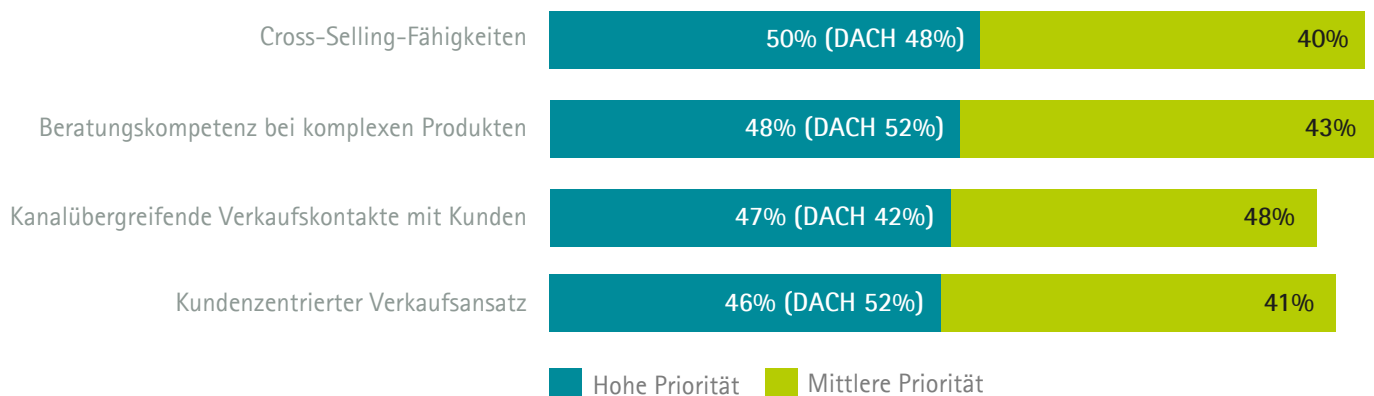
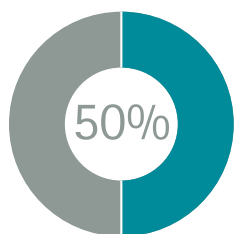
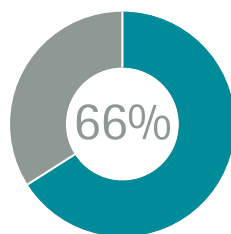


Abbildung 8: Die Versicherer erwarten eine stärkere Ausrichtung ihrer Agenturen auf digitale Verkaufsansätze (globale Auswertung)



erwarten von ihren Agenten, digitale und soziale Medien in drei Jahren effizienter für Marketing, Leadgenerierung und -qualifizierung einzusetzen



priorisieren die digitale Befähigung der Vertriebsorganisation mit neuen Tools (zum Beispiel Tablet-Apps), um ihr Verkaufsprozessmanagement zu verbessern

Zusätzlich abgefragte Prioritäten zeigen deutlich, dass im deutschsprachigen Raum die Schwerpunkte anders als global gesetzt werden: So hat die Fähigkeit, eine Beziehung mit dem Kunden aufzubauen mit knapp zwei Drittel in Deutschland,

Österreich und der Schweiz eine weitaus höhere Priorität. Mit nur knapp einem Drittel gegen über fast der Hälfte hingegen räumen die Befragten im deutschsprachigen Raum der Fähigkeit, mit smarten Geräten umzugehen, deutlich weniger

Priorität ein. Auch der Fähigkeit, über die Sozialen Medien zu verkaufen und zu vermarkten, räumt nur jeder Zehnte gegenüber einem Drittel global gesehen Priorität ein.

4. Die Zukunft der Aggregatoren: Neue Kooperationsstrategien

Bei der Veränderung ihrer Vertriebsmodelle für das digitale Zeitalter gehen Versicherer davon aus, dass „Aggregatoren“ – also Vergleichsportale und Preissuchmaschinen, über die Verbraucher Versicherungsprodukte verschiedener Anbieter vergleichen und abrufen können – im Vertriebskanalmix zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Wie Abbildung 9 zeigt, glauben die Befragten, dass immer mehr Verbraucher diesen Service nutzen werden, vor allem in den Frühphasen des Verkaufsprozesses, wie zum Beispiel für die Informationssuche und Angebotseinholung.

Infolgedessen entwickeln immer mehr Versicherer neue Kooperationsstrategien. 51 Prozent denken über preisgünstigere Produktangebote speziell für Aggregatoren nach, die entweder unter der eigenen (Dach-)Marke vermarktet werden sollen oder unter einer speziellen Eigenmarke. Der Anteil derer, die hierfür Eigenmarken den Vorzug geben, wird in den nächsten drei Jahren voraussichtlich von derzeit 42 Prozent auf 55 Prozent steigen, wobei weitere 20 Prozent auf die Frage nach ihrer künftigen Strategie mit „Vielleicht/Weiß nicht“ antworteten. Bei 57 Prozent gibt es Überlegungen zur Einrichtung eines eigenen Aggregatorservice.

Je nach Region und Sparte gibt es allerdings deutliche Unterschiede beim Umgang mit Aggregatoren (Abbildung 11).

So denken beispielsweise 83 Prozent der britischen Versicherer über die Vorteile eines eigenen Vergleichsportals nach, während dies im übrigen Europa nur auf 45 Prozent zutrifft. In den USA liegt dieser Wert bei 60 Prozent und im asiatisch-pazifischen Raum bei 57 Prozent. Die Lebensversicherer sind dieser Idee gegenüber insgesamt aufgeschlossener als ihre Kollegen von den Schaden- und Unfallversicherern.

Unabhängig von den Ansichten der Versicherer bezüglich der Rolle der Aggregatoren, scheinen sich diese dauerhaft im Markt zu etablieren. Wir sind deshalb der Überzeugung, dass die Versicherungsindustrie die Aggregatoren als zusätzlichen Vertriebskanal mit eigenen Regeln betrachten und Strategien zu ihrer bestmöglichen Nutzung entwickeln sollte.

Versicherern, in deren Märkte Aggregatoren bisher weniger verbreitet sind, zeigt das britische Beispiel jedenfalls eindrucksvoll, dass Anbieter, die sich für eine Zusammenarbeit mit den Aggregatoren entscheiden, eine für beide Seiten attraktive Wertschöpfung generieren können, von der auch die Kunden durch mehr Transparenz und hochwertige Produkte profitieren.

Bei manchen Versicherungsunternehmen laufen deshalb bereits entsprechende Planungen, andere zögern noch. Die Umfrageergebnisse belegen eine nicht unerhebliche Unsicherheit hinsichtlich der Zukunft von Aggregatoren und wie die Versiche-

rungsindustrie damit umgehen sollte. Einige nehmen bereits versuchsweise teil, um die Kundenreaktionen und das System zu testen und neue Wege für eine optimale Zusammenarbeit zu entwickeln. Ganz gleich welche Strategie sich am Ende durchsetzt, es scheint jedenfalls höchst unwahrscheinlich, dass Aggregatoren zukünftig ignoriert werden können.

(Vertiefende Informationen zu diesem Thema finden Sie in unserem Bericht: Coming to Terms with Insurance Aggregators: Global Lessons for Carriers.)

„Sobald ein Kunde ein Vergleichsportal besucht, berechnet unser Algorithmus die Prämienhöhe in Sekundenbruchteilen anhand von über 200 verschiedenen Variablen.“

Wenn wir den Kunden wollen, machen wir ein sehr wettbewerbsfähiges Angebot – wir wissen sogar, wenn eine bekannte Konkurrenzmarke mit am Start ist, und bieten dem Kunden dann einen maßgeschneiderten, günstigeren Tarif an.“

Frank Cooler, CEO,
Intrasurance Group

Abbildung 9: Die zunehmende Bedeutung von Aggregatoren (globale Auswertung)

Wie hoch ist der prozentuale Anteil von Aggregatorportalen am Produktvertrieb, jeweils heute und in drei Jahren?

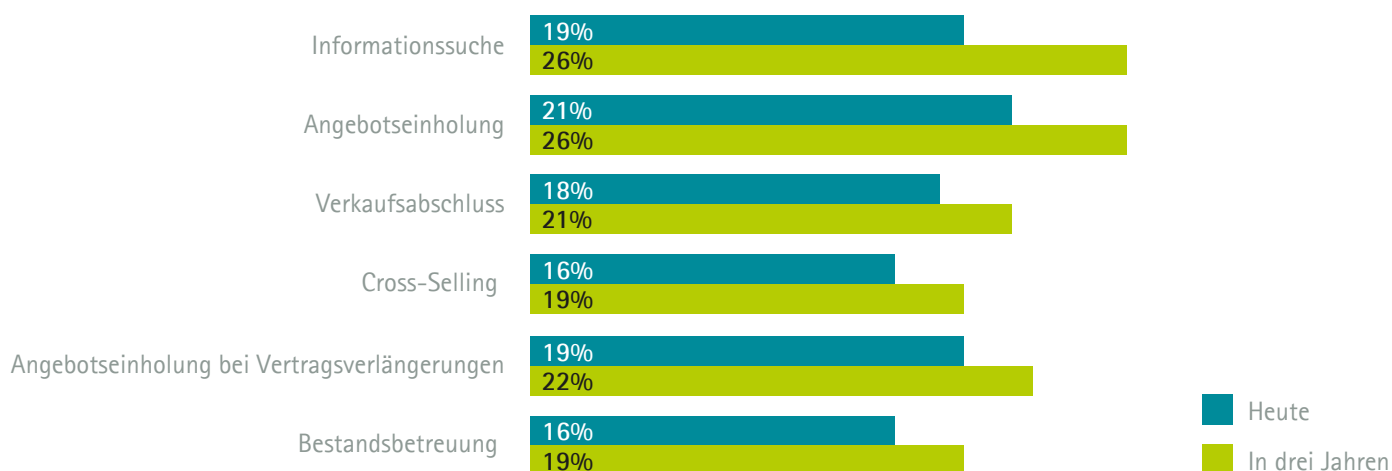


Abbildung 10: Maßgeschneiderter Ansatz für Aggregatoren (globale Auswertung)

Arbeitet Ihr Unternehmen heute unter der eigenen (Dach-)Marke oder unter einer Eigenmarke mit Aggregatoren zusammen?
Und wie sehen die diesbezüglichen Planungen für die nächsten drei Jahre aus?

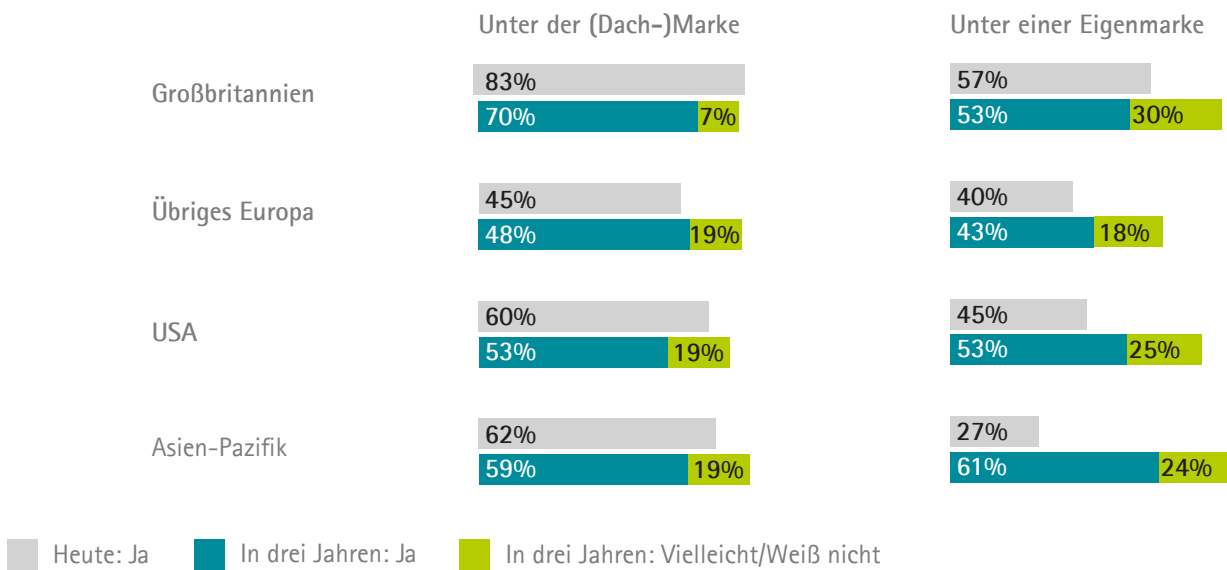


Abbildung 11: Die Versicherer denken über eigene Aggregatorportale nach (globale Auswertung)

Frage: Welche Optionen prüft Ihr Unternehmen derzeit für den Umgang mit Aggregatoren?

Antwort: Aufbau eines eigenen Aggregatorportals zum Vertrieb eigener und fremder Produkte.



Für beide Grafiken gilt: Vor allem Schaden- & Unfallversicherer arbeiten via Sub-Marken mit Aggregatoren zusammen. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist diese Strategie noch deutlich weniger verbreitet als im restlichen Europa.

5. Ecosysteme: End-to-End-Käuferlebnisse

Damit sie ihren Kunden eine breitere Palette relevanter Produkte und Dienstleistungen anbieten können, rufen führende Versicherungsunternehmen neue Ecosysteme ins Leben. Diese sollen die Branchengrenzen überwinden und End-to-End-Käuferlebnisse für Kunden vereinfachen, oder schließen sich bereits bestehenden an. Vorausschauende Versicherer werden die Vorteile dieser neuen Ecosysteme maximal ausschöpfen, um die Ära der „Living Services“ einzuleiten und so mehr positives Engagement und Relevanz an allen Kundenkontaktpunkten zu schaffen.

Mit dieser branchenübergreifenden Vernetzung liebäugeln inzwischen viele Versicherer. So erklärten 40 Prozent der Umfrageteilnehmer, bereits Partnerschaften mit branchenfernen Unternehmen eingegangen zu sein, um Kunden eine breitere Palette von Produkten und Dienstleistungen anzubieten, oder betrachten dies zumindest als hohe Priorität.

Neben der Zusammenarbeit mit großen, gut etablierten Marktteilnehmern arbeiten führende Versicherer auch mit Start-ups oder sonstigen Firmen anderer Branchen zusammen, um digitale Innovationen zu beschleunigen. Fast die Hälfte aller Befragten gab an, dies bereits zu tun oder dass dies eine hohe Priorität für sie habe (Abbildung 12).

Denn es wird immer offensichtlicher, dass die Versicherungsindustrie allein nicht in der Lage sein wird, alle Kundenerwartungen zu erfüllen, geschweige denn zu übertreffen. Führende Branchenvertreter haben das deshalb auch gar nicht vor.

Sie sehen sich nach neuen Partnern um, mit denen sie sowohl die Servicepalette schnell erweitern als auch ein End-to-End-Käuferlebnis für Kunden bieten können.

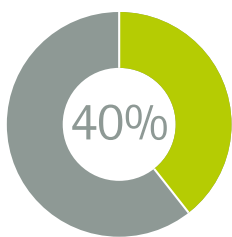
„Wir wollen ein Ecosystem sein, in dem wir gewissermaßen als Plattform wahrgenommen werden, und weitere Partner können dann über diese Plattform ebenfalls Zusatznutzen bieten.“

Damit das funktioniert, müssen wir nicht nur unsere IT-Architektur öffnen, sondern auch eine offene Kultur pflegen und neues Denken zulassen.“

Demetrio Migliorati,
Head of Digital Workplace and
Innovation, Banca Mediolanum

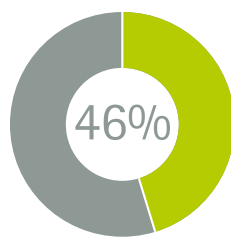
Abbildung 12: Die Zukunft der Versicherungsindustrie liegt jenseits des reinen Angebots von Versicherungsschutz

Ziel:
Kunden eine breitere Palette relevanter
Produkte und Dienstleistungen bieten



(36 % in Deutschland, Österreich und der Schweiz) der Versicherer sind bereits Partnerschaften mit branchenfremden Firmen eingegangen oder betrachten dies als hohe Priorität

Ziel:
Extern nach digitalen Innovations-
treibern suchen



(27% in Deutschland, Österreich und der Schweiz) arbeiten bereits mit Start-ups oder anderen externen Partnern zusammen oder betrachten dies als Priorität

6. Das Internet der Dinge: Neue Spielregeln

Das Internet der Dinge ist nur eines der Beispiele für die rasante Digitalisierung des Versicherungsvertriebs.

Während sich anfänglich alles auf die Fahrzeugtelematik konzentrierte, hat es in den vergangenen zwölf Monaten eine Verdopplung bis Verdreifachung der auf dem Internet der Dinge basierenden Produkte, Dienstleistungen und Pilotprojekte gegeben.

Die Schwerpunkte lagen in den Bereichen Wohnen und Gebäude, Gesundheit und Fitness sowie bei sonstigen Wearables (Abbildung 13).

Führende Versicherungsunternehmen sehen in dem Internet der Dinge eine nie dagewesene Wachstumschance. Denn es eröffnet die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette zu erweitern: Vom reinen Ersatz aufgetretener Schäden hin zur Prävention, die Schäden vermeidet.

Viele der größeren Versicherer bieten im Firmenkundengeschäft bereits einen Risikomanagementservice. Die zunehmende Verbreitung kostengünstigerer internet- und netzwerkfähiger Überwachungsgeräte macht diesen Service jedoch inzwischen sehr viel wertvoller für Kunden, weil Echtzeitüberwachung und automatisierte Benachrichtigung anstatt gelegentlicher Überprüfungen möglich sind.

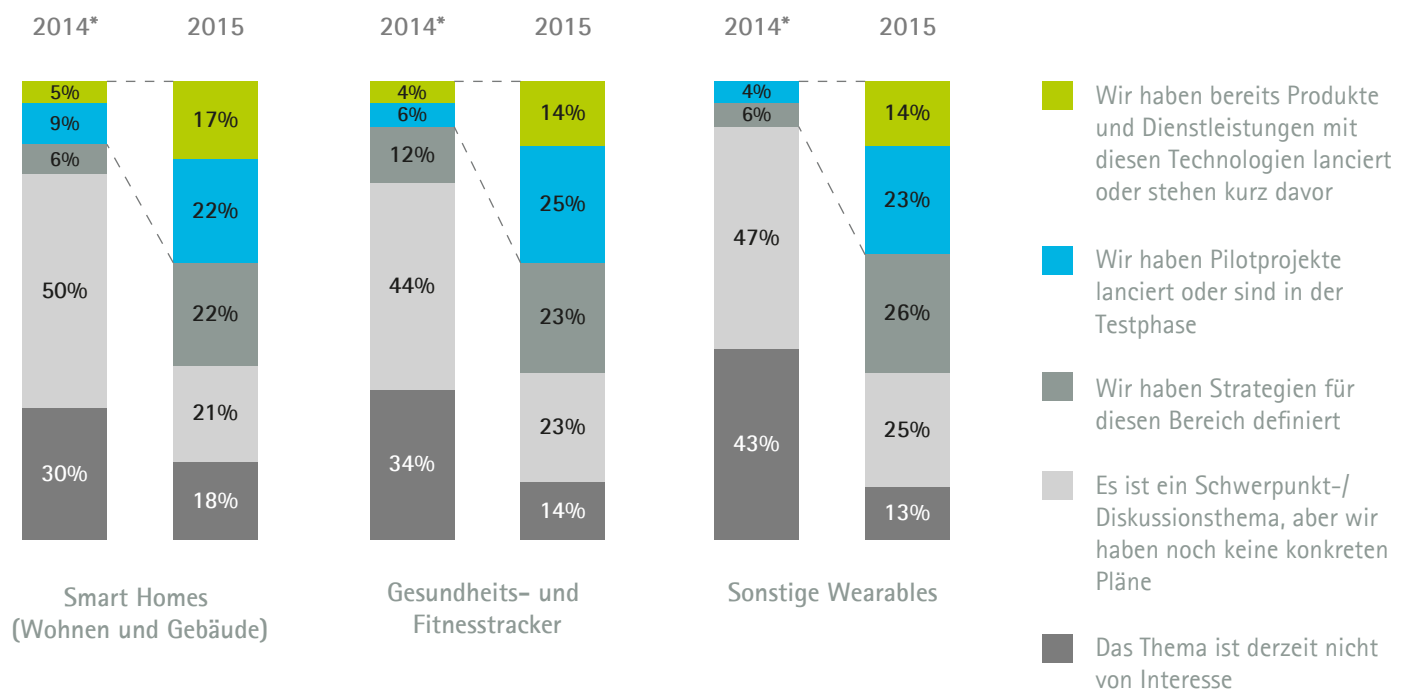
„Wir sehen im Internet der Dinge definitiv ein großes Potenzial. Heute hat bereits jeder Smartphonebesitzer die meiste Zeit einen Bewegungssensor (GPS) und einen Schrittzähler bei sich.“

Irgendwann wird man in der Lage sein, Verhaltensprofile zu erstellen, die für die individuelle Prämienberechnung unglaublich wertvoll sind.“

Alex Koslowski,
Head of Consumer Proposition,
Royal London Group

Abbildung 13: Viele Versicherer planen neue Connected-Insurance-Produkte oder -Dienstleistungen oder bieten diese bereits an (globale Auswertung)

Welche Fortschritte hat Ihre Firma bei den auf dem Internet der Dinge beruhenden Connected-Insurance-Programmen erzielt?



* Quelle: Accenture Digitalisierungsstudie 2014.

Digitale Transformer weisen den Weg

Wie in jeder Branche gibt es auch in der Versicherungsindustrie Unternehmen, die klar definierte Vorstellungen von der digitalen Zukunft ihres Geschäftsfelds haben und die in entsprechende Umstrukturierungsmaßnahmen investieren, damit diese Realität werden.

Wir nennen diese Unternehmen „Digitale Transformatoren“, zu denen 28 Prozent unserer Umfrageteilnehmer gehören.

Im Gegensatz dazu investieren die „Digitalen Follower“ zwar auch in die Onlinekanäle und sonstige Digitaltechnologien, aber mit anderer Zielsetzung. Denn sie wollen weniger umstrukturieren als vielmehr die Digitalfähigkeiten testen und die vorhandenen Produkte, Prozesse und Funktionen verbessern.

Den Unterschied zeigt Abbildung 14, wo der große Vorsprung der Digitalen Transformatoren gegenüber ihren langsameren Wettbewerbern deutlich wird.

In jedem einzelnen dieser Bereiche sehen die Vorreiter die digitale Disruption eher positiv und begrüßen die daraus resultierenden neuen Möglichkeiten. In der Entscheidungsfindung bezüglich der besten Vorgehensweise sind sie weit voraus und leiten bereits die ersten grundlegenden Umstrukturierungsmaßnahmen ein. Ein gutes Beispiel ist ihr Umgang mit dem Internet der Dinge. Die Mehrzahl der Digitalen Transformatoren hat bereits Connected-Insurance-Programme aufgelegt oder plant dies (Abbildung 15).

Abbildung 14: Die digitalen Transformatoren weisen in den meisten Bereichen der digitalen Transformation einen deutlichen Vorsprung auf (globale Auswertung)

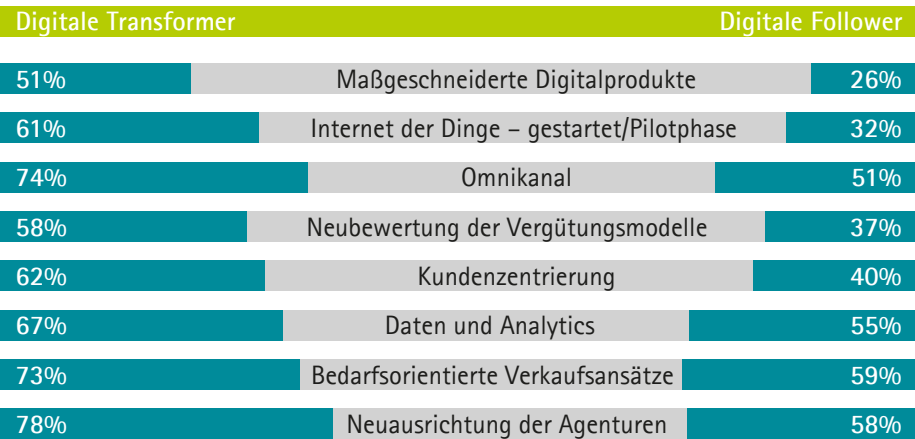
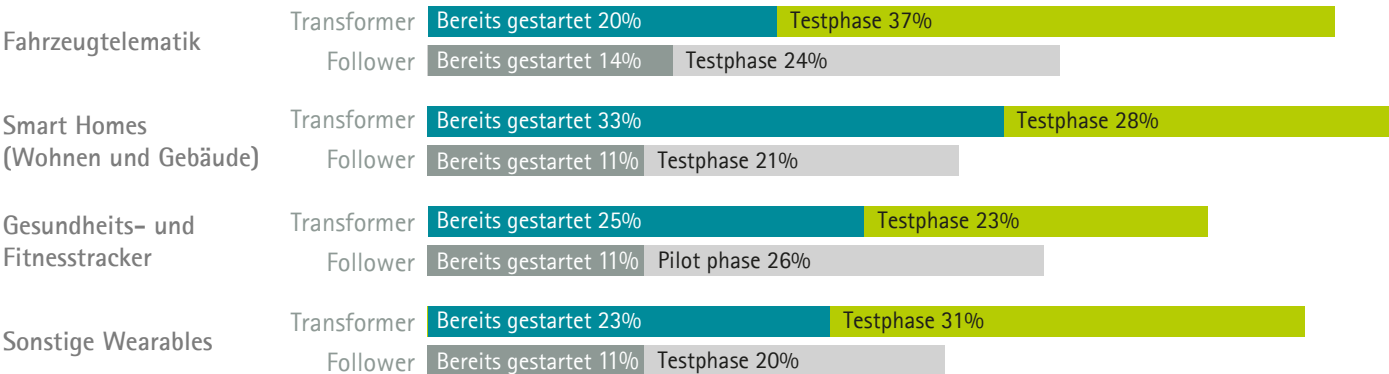


Abbildung 15: Die digitalen Transformer nutzen das Internet der Dinge schneller für ihre Zwecke (globale Auswertung)

Frage: Wie weit ist Ihr Unternehmen bei folgenden Digitaltechnologien?
Antwortmöglichkeiten: bereits eingeführt oder kurz davor; in der Pilotphase.



Empfehlungen: Auf dem Weg zum digitalen Versicherer der Zukunft

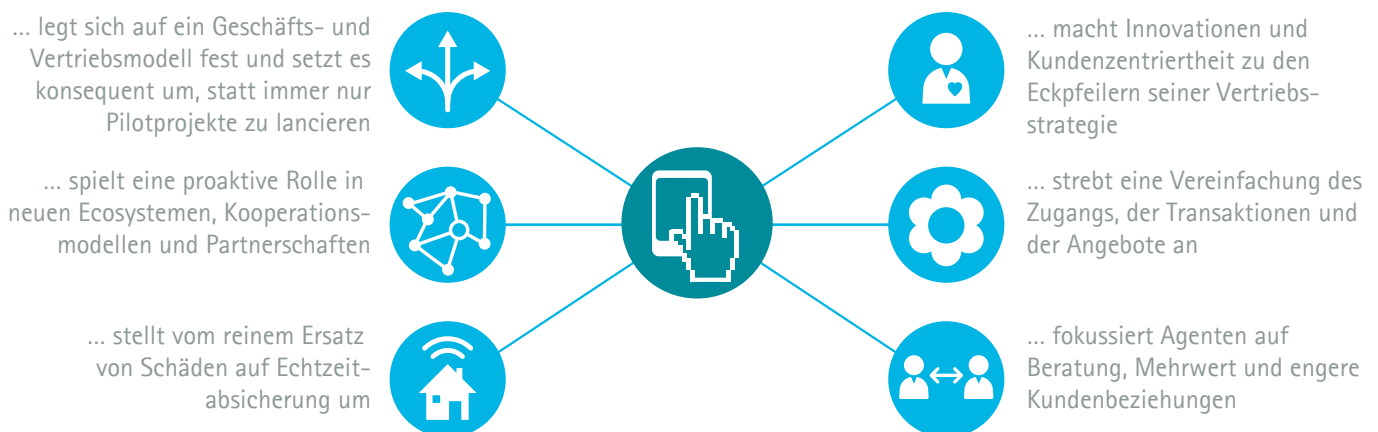
Die Versicherungsindustrie erlebt einen radikalen Wandel. Die schnellen, einschneidenden Veränderungen setzen die traditionellen Vertriebsmodelle unter Druck.

Die Versicherer sollten sich jetzt um die sechs in dieser Publikation vorgestellten Bereiche kümmern und sich proaktiv als Chancenverwerter positionieren, anstatt den Versuch zu starten, ihre aktuelle Marktpositionierung und die überholten Geschäfts- und Vertriebsmodelle zu verteidigen. Abbildung 16 gibt einen Überblick über unsere Empfehlungen.

Abbildung 16: Chancen für digitale Versicherer der Zukunft

Versicherer müssen jetzt rasch und konsequent handeln, die sechs Problemfelder auf den Prüfstand stellen und zu jedem einzelnen dieser Punkte klar Position beziehen.

Der digitale Versicherer der Zukunft ...





Festlegung auf ein Geschäfts- und Vertriebsmodell und dessen konsequente Umsetzung

Die Dimensionen und das Tempo der aktuellen Veränderungen erfordern eine Strategie der aktiven Investition in neue Technologien und Geschäftsmodelle. Pilotprojekte sind zwar ein unverzichtbarer Schritt in diesem Prozess, die Versicherer müssen diese Experimentierphasen aber hinter sich lassen. Sie müssen die Gelegenheit ergreifen und sich auf die Produkte, Modelle und Partner festlegen, mit denen sie die nächste Ära einleiten können.

Obwohl nicht alle dieser Programme die erhofften Ergebnisse erzielen werden, liegt das Geheimnis des langfristigen Erfolgs dennoch in der schnellen Reaktion auf die aktuellen Veränderungen. Nicht erfolgreiche Projekte müssen schnell beendet und erfolgsversprechende Projekte konsequent weiterverfolgt werden.



Innovationen und Kundenzentriertheit werden zu den Eckpfeilern der Vertriebsstrategie

Rechnen sich Investitionen in Kundenerlebnisse in einem Markt, in dem Produkteigenschaften und -vorteile leicht kopiert werden können und der Preis oft das wichtigste Auswahlkriterium ist? Wir sind davon überzeugt, dass kundenzentrierte Innovationen eben gerade die beste Verteidigung in zunehmend standardisierten Märkten mit Preisdruck sind.

Die Fortschritte bei Daten und Analytics ermöglichen den Versicherern die Entwicklung von Kundensegmentierungsmodellen, mit denen sie neben Marken- und Produktstrategien auch bessere Kundenstrategien definieren können. Außerdem können sie so die aus den Kundendaten gewonnenen Erkenntnisse an den Kontaktpunkten nutzen und das Kundenerlebnis individuell zuschneiden. Kundenbedürfnisse können durch relevantere Interaktionen besser befriedigt werden.

Darüber hinaus verbessert das Internet der Dinge und neue Ecosysteme das Kundenerlebnis durch neue Möglichkeiten für attraktiven Zusatzservices: Die Bündelung von „Living Services“, die die Kunden weitaus besser erreichen, als dies bisher im Versicherungsvertrieb möglich war.



Eine proaktive Rolle in neuen Ecosystemen, Kooperationsmodellen und Partnerschaften

Für die langfristigen Innovations- und Wachstumsperspektiven von Versicherern gewinnen Partnerschaften zunehmend an Bedeutung. Die vielen Ankündigungen überraschender neuer Allianzen lassen keine Zweifel offen: Das Rennen um die begehrtesten Partner hat begonnen.

Um als attraktiver Partner angesehen zu werden, müssen Versicherungsunternehmen ihre Hausaufgaben machen Verbesserung der Digitalfähigkeiten: Optimale Auslegung der IT-Architektur auf branchenübergreifende Vernetzung und Entwicklung ihrer Partnerschaftskompetenzen, um sich eine gute Ausgangsposition im Ecosystem ihrer Wahl zu sichern.

Große Anbieter mit starken Marken und breiten Produktpaletten sind automatisch im Vorteil, weil sie mehr zu bieten haben. All jene mit starken Fähigkeiten in der Kundenzentriertheit, im Kundendatenmanagement und in den Callcentern sind in den Ecosystemen ebenfalls willkommen.

Diese Eigenschaften sind wichtig, weil Versicherungsunternehmen oft von ihren Ecosystempartnern als rückständig in Innovationsfreude, Kundenvertrauen und Service wahrgenommen werden.

Bei Versicherungen mit starker Abhängigkeit von dem physischen Vertrieb haben zudem keine zentralen und standardisierten Fähigkeiten im Kundenservice, da dieser oft von den Vertriebspartnern übernommen wird.

Wenn Versicherer ein hohes Maß an Kundenzentriertheit und Digitalisierung vorweisen können, wird das nicht nur ihre Chancen auf Teilnahme an den stärksten Ecosystemen erhöhen, sondern ihnen dort auch eine prominenter und einflussreichere Rolle sichern.

Vier Schlüsselfragen sind bei der Definition der Rolle von Versicherern in Ecosystemen entscheidend:

- Unter welcher Marke tritt das Ecosystem gegenüber dem Kunden auf?
- Wie breit oder begrenzt wird das Angebot sein – geht es nur um die Absicherung, beinhaltet es Prävention oder ist es sogar noch breiter aufgestellt?
- Wer hat Zugriff auf die Daten und Erkenntnisse, die aus den Kundenerlebnissen gewonnen werden können?
- Wie ist die Wettbewerbssituation? Wird nur ein Versicherer in einem Ecosystem teilnehmen oder gibt es mehrere darin?



Zugang, Transaktionen und Angebote vereinfachen

Das Kundenerlebnis von Versicherern wird nicht etwa mit dem anderer Anbieter aus der Versicherungsindustrie verglichen, sondern vielmehr innovativen Onlineanbietern wie Amazon und Uber, die einfachen, schnellen Bedienkomfort und Service zu ihrem Mantra erklärt haben.

Auf dem Accenture Insurance Day in Mailand erklärte deshalb ein Manager eines global agierenden europäischen Versicherungskonzerns, dass sein Unternehmen vor kurzem ein komplexes Digitalisierungsprogramm angestoßen habe. Trotz dieser Komplexität sei das Hauptziel aber mehr Bedienkomfort und Einfachheit gewesen. Die Versicherungsindustrie muss jedes einzelne Element des Kundenerlebnisses in allen Kanälen auf den Prüfstand stellen und alles eliminieren, was die Bedienung erschwert und Benutzern unnötigen Aufwand beschert.

Innovationen, Ecosysteme und das Internet der Dinge sind nur drei der Aspekte, die zu zusätzlichen Komplexitätsebenen in den IT-Systemen der Versicherer führen. Dennoch dürfen sie nicht zu einem komplizierteren Kundenerlebnis führen.



Fokussierung der Agenten auf Beratung, Mehrwert und engere Kundenbeziehungen

Wenn feststeht, dass sich die Rolle der Agenten ändern wird, lautet die naheliegende Frage: Wie soll diese künftig aussehen? Eine Vielzahl neuer Technologien erleichtert den Agenten die Arbeit, weil viele Routineaufgaben automatisiert werden können. Dadurch können sie sich auf wichtigere Aufgaben konzentrieren, wie beispielsweise auf die Vertiefung ihrer Kundenbeziehungen, Cross und Up-Selling und auf die Beratung von Kunden zu komplexeren Themen.

Dem sind allerdings Grenzen gesetzt. Agenten mit großem Kundenstamm sind nicht in der Lage, die Kunden mit dem höchsten Potenzial herauszufiltern. Die effiziente Nutzung von Kundenanalytik am POS könnte die Produktivität dieser Agenten deutlich steigern.

Persönliche Fähigkeiten sind ebenfalls ein Thema. Die Versicherer brauchen Vertriebspersonal, das alle Kanäle bearbeiten kann, ob digital oder physisch.

Die meisten Versicherer wissen, dass sie das Verhalten ihrer Agenten nicht ändern können, ohne auch ihre Incentivierungs- und Vergütungsmodelle zu ändern. Die Erfahrung lehrt, dass dazu mehr gehört, als einfach nur die Vertriebs-KPI zu tauschen. Manchmal dauert es eine Weile, bis man feststellt, dass die neuen Incentives ihre Wirkung verfehlen – oder unerwünschte Nebenwirkungen haben.

Und topaktuelle Analytik unterstützt diesen Prozess durch ROI-Quantifizierung und durch die Möglichkeit der Implementierung eines „Testen-und-lernen“-Ansatzes im Agentenmanagement.



Vom reinen Ersatz von Schäden zur Echtzeitabsicherung

In einem Marktumfeld, in dem der Ersatz von Schäden kein Differenzierungsmerkmal ist und der Preisdruck zunimmt, sollten Versicherer ihr Angebot um Echtzeitabsicherung erweitern. Durch das Internet der Dinge werden die Karten in der Versicherungsindustrie neu gemischt, weil damit kosteneffizientes Echtzeitmonitoring einzelner Kunden in großem Stil möglich wird – und das nicht nur im Straßenverkehr, worauf sich anfänglich die meiste Aufmerksamkeit richtete, sondern auch in den Bereichen Wohnen und Gebäude, Gesundheit, Leben und Arbeiten.

Zahlreiche Unternehmen mit starken Marken investieren bereits in das Internet der Dinge. Potenzielle Einsatzbereiche rangieren vom traditionellen Versicherer mit Connected-Insurance-Produkten über den Risikomanager bis hin zum Risikoberater, der permanenten personalisierten Schutz bietet.

In allen Fällen werden eine Connected-Insurance-Plattform, digitalisierte Backend- und Transaktionssysteme, topaktuelle Daten/topaktuelle Analytics sowie Partnerschaftskompetenzen benötigt. Die Anforderungen an die IT steigen mit dem Grad der angebotenen Lösungen zur Echtzeitabsicherung.

Heutige IT-Lücken, die geschlossen werden müssen, um zum erfolgreichen Connected Insurer zu werden:

- Fähigkeiten zur nahtlosen und effektiven Einbindung in Ecosysteme oder von Partnern,
- Fähigkeit zur Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen aus dem permanenten Datenfluss aus dem Internet der Dinge,
- Einführung und Management eines Connected-Insurance-Betriebsmodells.

Transformation als Zukunftssicherung

Die Geschwindigkeit der Vertriebstransformation in der Versicherungsindustrie nimmt zu. Neue Anbieter mit neuen Angeboten und permanente technologische Innovationen verändern die Kundenerwartungen und die traditionelle Versicherungslandschaft. Um überlebensfähig zu bleiben, müssen sich auch die Versicherer ändern.

Während manche Versicherer bereits aus Überzeugung handeln, agieren andere noch sehr verhalten. Viele versuchen allerdings auch, ihre traditionellen Geschäfts- und Vertriebsmodelle zu verteidigen.

Ihre erfolgreicherer Wettbewerber mischen dagegen bei den aktuellen Disruptionen schon kräftig mit.

Eines können wir aber bereits mit Sicherheit sagen: Das Versicherungsunternehmen der Zukunft wird ganz anders sein, als wir es heute kennen. Denn die Transformation ist unausweichlich. Die entscheidende Frage für Versicherer lautet: Wollen wir die Art und Geschwindigkeit unserer Transformation selbst bestimmen oder überlassen wir dies anderen?

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das eine breite Palette von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 373.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

Kontaktdaten der Autoren

Deutschland

Dr. Markus Wersch
markus.wersch@accenture.com

Österreich

Thomas Schönbauer
thomas.schoenbauer@accenture.com

Schweiz

Michel Ott
michel.ott@accenture.com

Christian Richter
christian.richter@accenture.com

Research

André Schlieker
andre.schlieker@accenture.com

Über Accenture Research

Accenture Research ist das global tätige Researchteam von Accenture, dem über 200 Researcher aus mehr als 30 Ländern angehören. Das Team beschäftigt Experten aus den Bereichen Industrie, Technologie, Finanzen, Marktforschung und Wirtschaft. Bei Fragen oder für weitere Informationen zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an André Schlieker (andre.schlieker@accenture.com).

Die in diesem Dokument dargelegten Ansichten und Meinungen sollen zum Nachdenken und zur Diskussion anregen. Da jedes Unternehmen individuelle Anforderungen und Ziele hat, sollten diese Ideen nicht als fachkundiger Ratschlag für Ihr Unternehmen betrachtet werden.

In diesem Dokument wird Bezug auf Marken genommen, die im Besitz Dritter sein können. Die Verwendung dieser Markennamen seitens Accenture ist keine Geltendmachung von Eigentumsvorbehalten an diesen Marken und symbolisiert oder impliziert keinerlei Vergesellschaftung zwischen Accenture und den rechtmäßigen Eigentümern dieser Marken.

Copyright © 2016 Accenture
All rights reserved.
Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.