

Die strategische Steuerung des Versicherungsvertriebs im integrierten Vertriebsmodell



Christoph Gaus



André Ströbel



Joël Wagner

Traditionelle Versicherer waren bisher stark auf die Versicherungsberater als Kundenzugang fokussiert. Der Wandel zu einem auf mehrere Vertriebskanäle ausgerichteten Unternehmen stellt dieses vor grosse Herausforderungen. Strategische Kernfragen sind zu beantworten und ein geeignetes Vertriebsmodell auszuwählen und zu implementieren. Der Aufbau kanalübergreifender Führungsinstrumente sowie die Integration von Kanalinformationen in die Verkaufs- und Kundensysteme sind speziell im integrierten Vertriebsmodell von grundlegender Bedeutung. Einerseits wird ein echtes Zusammenspiel der Kanäle ermöglicht und andererseits die Basis für ein effektives Mehrkanalmanagement geschaffen. Die Mobiliar hat sich für ein integriertes Vertriebsmodell entschieden und mit dem Projektprogramm «WelCome» implementiert. Worin liegen die Beweggründe für die Modellwahl? Welche strategischen Herausforderungen bestehen im integrierten Vertriebsmodell? Was ist in diesem Modell unter Mehrkanalmanagement zu verstehen?

In den vergangenen zehn Jahren haben viele der grossen Versicherungsgesellschaften Kompetenzen (weiter-) entwickelt und die technischen Voraussetzungen für das Angebot von Versicherungsprodukten und Dienstleistungen über mehrere Kanäle geschaffen. Oft ausgehend von einem Geschäftsmodell, das um den traditionellen Hauptvertriebskanal der gebundenen Agenturen aufbaute, haben sich die Unternehmen einer Nutzung multipler Kanäle verpflichtet. Vertriebsplattformen für Intermediäre, Makler sowie Vermittler wurden erstellt oder verbessert und Partnerschaften im Vertrieb gefestigt, insbesondere mit Banken in der Lebensversicherung – Bancassurance – sowie mit Importeuren und Garagisten in der Motorfahrzeugversicherung. Mit dem seit 2005 anhaltenden Internetboom, bedingt durch Technolo-

giesprünge, neue Anwendungen und ein verändertes Nutzerverhalten, baute der Grossteil der Versicherungsgesellschaften Plattformen im Internet auf, um Produkte und Dienstleistungen auch über diesen Kanal anzubieten.

Herausforderungen durch die Öffnung neuer Vertriebskanäle

Der Wandel von einem traditionellen Versicherer mit einem auf die Versicherungsberater als Kundenzugang ausgerichteten Vertriebsmodell zu einem mehrkanalorientierten Unternehmen stellt dieses vor grosse Herausforderungen. Neben der Prüfung der Modell- und Markenstrategie gilt es die gesamte Prozesslandschaft zu gestalten. Geschäftseitig stellen sich in den Bereichen Produktangebot und -gestaltung, Führung des Kundenbestandes, Dienstleistungsangebot sowie Entschädigungsmodell diverse Fragen:

- Welche Produkte werden in welchem Kanal angeboten? Welche Deckungen und Optionen stehen für die einzelnen Kanäle zur Auswahl? Welche kanalspezifischen Begrenzungen gibt es für die Zeichnung von Risiken?
- Welche kanalspezifische Differenzierung soll in den Dimensionen Preis und Leistung vorgenommen werden?
- Werden die Kunden zentral oder dezentral betreut? Wie werden die Kunden aus verschiedenen Kanälen dem Bestand zugeordnet?
- Soll es Unterschiede im Service für Kunden aus verschiedenen Kanälen geben?
- Wie wird die kanaldifferenzierte Kundenakquise und die fortlaufende Kundenbetreuung adäquat vergütet?

Die Autoren

Christoph Gaus ist Leiter Mehrkanal- und Kundenmanagement bei der Mobiliar Versicherungsgesellschaft.

André Ströbel leitet das Mehrkanalmanagement bei der Mobiliar Versicherungsgesellschaft.

Prof. Dr. Joël Wagner ist Assistenzprofessor für Risikomanagement und Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen und Projektmanager am Institut für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen (I·VW·HSG).

Steuerung im Mehrkanalsystem

Die strategische Steuerung von Versicherungsunternehmen war in der Vergangenheit stark durch die angebotenen Produkte und die interne Organisation nach Produktparten geprägt. Als Grössen der Erfolgsmessung haben sich unter anderem das Prämienvolumen, die Anzahl aktiver Versicherungspolice, die Schaden- und Kostenquote oder auch der Ertrag je Sparte bewährt. Steuerungsgrössen in Bezug auf die Kundensegmente oder den Produktionskanal waren nur von zweitrangiger Bedeutung. In einem Mehrkanalvertriebssystem spielen je Kanal die oben erwähnten Grössen sowie Produktionskapazitäten, der wirtschaftliche Wert und die Zufriedenheit eine wichtige Rolle. Die Kanalperspektive kann eine grosse Hebelwirkung auf die Steuerung der Produktion haben. Über die Vertriebskanäle ist der Absatz viel enger steuerbar und hat einen direkteren Einfluss auf das Ergebnis im Gegensatz zu einer (indirekten) Steuerung über Änderungen im Produktangebot oder der Ansprache von Kundengruppen mittels Werbekampagnen. Folglich bietet das Konzept des «Distributor Value»¹, durch die Kombination von Produkt- und Kundenwert, einen geeigneten Ansatz. Dieser verbindet unterschiedliche Perspektiven miteinander und ermöglicht so eine echte, wertbasierte Steuerung.

WelCome – das integrierte Vertriebsmodell

Die Mobiliar ist eine genossenschaftlich organisierte Versicherungsgesellschaft mit hoher Marktdurchdringung, vor allem im Bereich Privatkunden sowie bei kleinen und mittleren Unternehmen. Sie verfolgt das Ziel, von ihren Kunden als persönlichster Versicherer wahrgenommen zu werden und mit ihnen nachhaltige Beziehungen zu unterhalten. Durch das Modell der dezentralen Intelligenz – schweizweit rund 80 Unternehmer-Generalagenturen als Voll-Servicezentren mit Schadenerledigung vor Ort – ist sie stark lokal verankert. Diese Positionierung bildete die Basis für die Wahl und die Weiterentwicklung des Vertriebsmo-

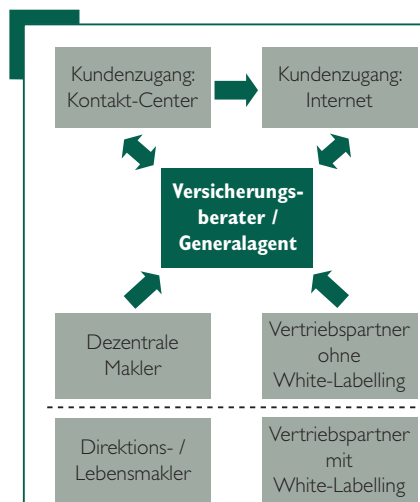


Abb. 1: Das integrierte Vertriebsmodell

dells. Dieses galt es so zu gestalten, dass es zum Image und zur Marke passte. Zusätzlich waren die sich ändernden Marktverhältnisse, insbesondere das Informationsverhalten der Kunden, zu berücksichtigen: Das Internet gewinnt bei den Privatkunden stetig an Bedeutung, ebenso die Makler für die Unternehmen. Beide Kanäle sorgen für Transparenz, primär im Bereich des Preises, teilweise auch in der Dimension der Leistung. Der Umgang mit dieser Transparenz stellt eine zentrale Herausforderung für das Vertriebsmodell dar, da das Internet nicht nur von potenziellen Neukunden genutzt wird, sondern zu einem erheblichen Anteil auch von bestehenden Kunden. Diese Tatsache hat einen wesentlichen Ein-

fluss auf die Kommunikation und die Gestaltung des Produktangebots. Vor diesem Hintergrund wurde für die Wahl beziehungsweise die Erweiterung des Vertriebsmodells den folgenden Schlüsselfragen besondere Beachtung geschenkt:

- Soll mit einer einzigen oder mit mehreren Marken in verschiedenen Kanälen operiert werden?
- Wie erfolgt die Positionierung in den unterschiedlichen Kanälen preis- und leistungsmässig?
- Wie wird die Vertriebsleistung der einzelnen Kanäle gesteuert und entschädigt?
- Welche Auswirkungen hat die Wahl des Mehrkanalvertriebsmodells auf bestehende und neue Kunden sowie auf die existierende Vertriebsorganisation?

Die Mobiliar hat sich für den integrierten Weg entschieden. Das heisst, das Unternehmen operiert mit einer einzigen Marke und stellt allen Kanälen dieselben Produkte zur Verfügung. Im Idealbild dieses Vertriebsmodells entstehen einerseits keinerlei Konflikte zwischen den einzelnen Kanälen, andererseits existiert im Gegensatz zu Modellen mit isolierter Kanalbetrachtung keine oder wenig Flexibilität, vor allem in Bezug auf die kanalspezifische Preisbildung.

Im integrierten Modell wird davon ausgegangen, dass der Kunde entscheidet, über welchen Kanal er mit dem Unternehmen in Kontakt treten will, und dass er im Grundsatz das Bedürfnis hat, um-

Herausforderungen	Strategischer Sachverhalt
Komplexität	Hohe Komplexität beim Aufbau kanalübergreifender Führungsinstrumente, insbesondere zur Steuerung der Vertriebsleistung und Festlegung von Absatzzielen
Datenintegration	Integration von Kanalinformationen in die bestehende Systemwelt, vorrangig Customer-Relationship-Management (CRM)
Konkurrenzfähigkeit	Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber Modellen mit separat geführten Kanälen ohne Restriktionen im Bereich der kanalspezifischen Preisbildung
Kanalkonflikte	Verminderung von Kanalkonflikten durch den Verzicht auf einen Teilmarkt wie ausschliesslich rabattorientierte Versicherungsmodelle mit überwiegend zentraler Bestandsführung

Abb. 2: Strategische Herausforderungen im integrierten Vertriebsmodell

fassend aus einer Hand betreut zu werden. Diese Annahme schliesst untereinander konkurrierende Kanäle mit getrennt geführten Beständen von vornherein aus. Eine integrierte und umfassende Kundenbetrachtung ist essenziell und bedingt einen nahtlosen Informationsaustausch zwischen den Kanälen beziehungsweise eine integrierte und kanalumfassende Sicht auf den Kunden.

Das Vertriebsmodell ist auf den Hauptkanal Generalagentur ausgerichtet. Internet, lokale Makler und Vertriebspartner sowie das Kontakt-Center dienen als Zugänge zu den Generalagenturen, die für die Pflege und den Ausbau der Kundenbeziehungen sowie ihres Maklernetzwerks verantwortlich sind und über weitreichende Schadenkompetenzen verfügen. Separat geführt werden einzig die Bestände der zentralen Makler sowie die Vertriebspartnerschaften mit White-Labeling (Abbildung 1).

Die Mobilbar ist die mit dem integrierten Vertriebsmodell verbundenen Herausfor-

derungen Schritt für Schritt angegangen und hat in den vergangenen Jahren konsequent investiert und dieses weiterentwickelt (Abbildung 2). Im Zuge des Projektes WelCome wurden die relevanten strategischen Fragen geklärt, Systeme und Produkte, sowohl für den Onlinevertrieb als auch für Vertriebspartner und Makler zur Verfügung gestellt, eine neue Customer-Relationship-Management (CRM)-Plattform, Siebel genannt, implementiert und die Aufgaben des Kontakt-Centers erweitert. Folglich wurde für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Vertriebsmodells die Organisationseinheit Mehrkanalmanagement geschaffen, die im Geschäftsleitungsbe- reich Marktmanagement angesiedelt ist.

Mehrkanalmanagement im integrierten Vertriebsmodell

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen für das Mehrkanalmanagement. Eine auf das integrierte Vertriebsmodell zutreffende Definition lautet

«Multi-Channel-Management ist das ganzheitlich betrachtete und abgestimmte Entwickeln, Gestalten und Steuern von Produkt- und Informationsflüssen über verschiedene Vertriebskanäle»². Mehrkanalmanagement beinhaltet damit sowohl strategische als auch operative Komponenten, jeweils basierend auf fundiertem Wissen über Kanäle, Kunden und Produkte. Eine Mehrkanalstrategie und ein mehrkanalfähiges Steuerungs-Cockpit sind entscheidend für den Erfolg eines Vertriebsmodells.

Mehrkanalmanagement entsteht aus einer Kombination der Funktionen von Kanal-, Kunden- und Produktmanagement. Basis für das Mehrkanalmanagement bilden die strategischen Grundlagen und das dafür notwendige Wissen in den jeweiligen Managementbereichen (Abbildung 3). Mehrkanalmanagement in dieser Denkweise kombiniert Kanal-, Kunden- und Produktwissen mit dem Ziel, umfassende und entscheidende Kenngrößen zu definieren, die zur strategischen Steuerung – Strategieentwick-

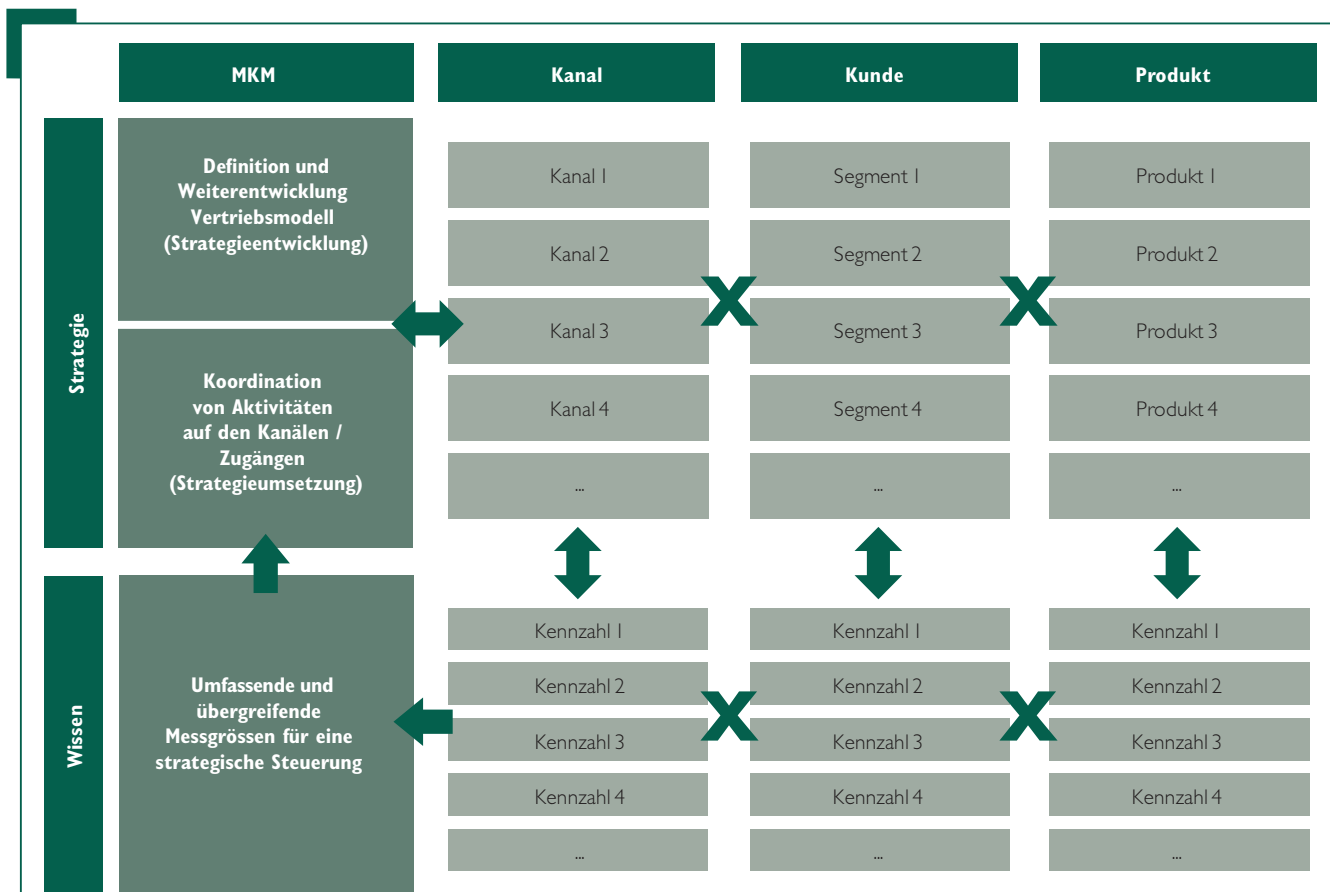


Abb. 3: Gesamtansicht des Mehrkanalmanagements (MKM)

lung und -umsetzung – dienen und damit wiederum die Rahmenbedingungen für das Kanal-, Kunden- und Produktmanagement bilden.

Ziele des Mehrkanalmanagements

Das Mehrkanalmanagement im integrierten Vertriebsmodell beantwortet folgende Fragestellungen:

- Welche Massnahmen sind notwendig zur externen Abstimmung (Kundenwirkung)?
- Welche Massnahmen sind notwendig zur internen Abstimmung (Entwicklung)?
- Wie kann das Zusammenspiel der Kanäle organisiert werden (Kanaleinsatz)?
- Welche Produkte werden welchen Kunden über welche Kanäle angeboten?
- Wie wird rentables Wachstum erreicht?
- In welchen Bereichen kann das Vertriebsmodell weiterentwickelt werden?

Welche Massnahmen sind zur externen Abstimmung notwendig (Kundenwirkung)? Im integrierten Modell, in dem in allen Kanälen mit derselben Marke operiert wird, ist ein einheitlicher Marktauftritt von grundlegender Bedeutung. Produkte und Kommunikation sind aufeinander abgestimmt. Die Generalagentur mit ihren Versicherungsberatern als Hauptvertriebskanal wird mit mindestens denselben Instrumenten wie die übrigen Kanäle ausgestattet. Es gilt der Grundsatz der «Waffengleichheit». Ein konsequenter einheitlicher Auftritt dient nicht zuletzt auch der Glaubwürdigkeit und fördert das Vertrauen der Kunden und der eigenen Vertriebsorganisation in das Unternehmen.

Welche Massnahmen sind zur internen Abstimmung notwendig (Entwicklung)? Um einen extern abgestimmten Marktauftritt zu erreichen, ist ein interner Einklang aller Aktivitäten erforderlich. Unternehmensintern werden laufend neue Produkte, Produktänderungen, Prozessoptimierungen, Systeme sowie Kommunikationskanäle (Stichwort: Neue Me-

dien) entwickelt. Das Nutzen von Synergien in der kanalübergreifenden Geschäftsentwicklung spart Zeit und Geld und stellt zusätzlich einen einheitlichen Marktauftritt sicher.

Wie kann das Zusammenspiel der Kanäle organisiert werden (Kanaleinsatz)? In einem integrierten Vertriebsmodell besteht anstelle einer Kanalkonkurrenz ein Zusammenspiel der Kanäle. Einzelne Kanäle eignen sich besser zur Neukundengewinnung, während der Fokus eines anderen Kanals beispielsweise auf der Ablaufbearbeitung oder Kundenrückgewinnung liegen kann. Damit die Kanäle erfolgreich zusammenwirken können, müssen die alternativen Vertriebskanäle innerhalb der Organisation akzeptiert sein; kein leichtes Ziel in einem Unternehmen, in dem der Aussendienst eine dominante Stellung einnimmt. Die Mobiliar sorgt für eine höhere Akzeptanz seitens des Aussendienstes, indem der Kunde – unabhängig von seiner Kanalwahl – durch die lokale Generalagentur betreut und der Versicherungsberater für den Abschluss entsprechend entschädigt wird.

Welche Produkte werden welchen Kunden über welche Kanäle angeboten? Nicht jedes Angebot wird durch alle Kunden in jedem Kanal nachgefragt. Fundierte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse über die Dimensionen Produkt und Kanal bilden die Grundlage für den Marketingmix und die Anforderungen an die Produkt- und Systementwicklung. Resultierend können Investitionsschwerpunkte gesetzt werden, beispielsweise für die Entwicklung von Partnersystemen, den Personaleinsatz oder die Marktbearbeitungsaktivitäten. Der Mehrkanalwürfel (Abbildung 4) zeigt die notwendigen Dimensionen und die Granularität für die Mehrkanalstrategie und das Mehrkanalsteuerungs-Cockpit. Letzteres liefert alle relevanten Informationen zu jedem einzelnen kleinen «Würfel» – Kombination.

Wie wird rentables Wachstum erreicht? Rentablem Wachstum sind Grenzen gesetzt. Einerseits werfen nicht alle kleinen «Würfel», gemäss vorangegangener Darstellung, dieselbe Rentabilität ab. Ande-

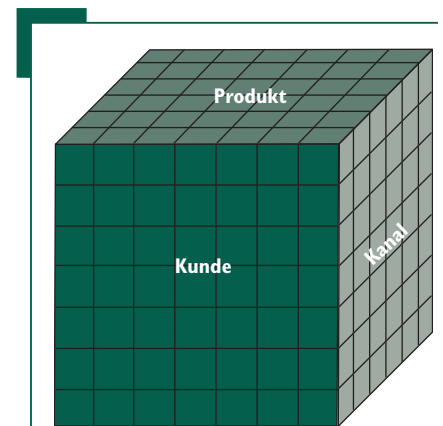


Abb. 4: Mehrkanalwürfel

rerseits limitieren der Markt, die eigenen Ressourcen und die strategische Positionierung ein grenzenloses Wachstum. Ein abgestimmtes Vorgehen, bei dem Investitionen, Entwicklung und Vertrieb konsequent auf die unterschiedliche Rentabilität der einzelnen «Würfel» ausgerichtet werden, führt zu einer erhöhten Gesamtrentabilität. Da in der Regel die lukrativsten Felder nicht genügend Marktpotenzial aufweisen, ist die Auslotung der optimalen Mischung zur Sicherstellung von Wachstum entscheidend.

In welchen Bereichen kann das Vertriebsmodell weiterentwickelt werden? Basis für die Weiterentwicklung des Vertriebsmodells bildet in jedem Fall ein gutes Monitoring mit einem Mehrkanal-Cockpit. Daraus ergeben sich Anhaltspunkte zu Änderungen der Marktverhältnisse und des Kundenverhaltens sowie zu internem Handlungsbedarf. Beispielsweise bringt eine Marktbeobachtung die Erkenntnis, dass der Markt zusätzliche Chancen im Bereich Internetvergleichsdienste oder mobiler Anwendungen bietet. Interne Datenanalysen über die Dimensionen Kunde, Produkt und Kanal liefern Erkenntnisse zu veränderten Bedürfnissen der Kunden und zu Vertriebskanälen nach Produkten oder Prozessen.

Mehrkanal-Cockpit

Ein Mehrkanal-Cockpit, das fundiertes Wissen über Produktion, Kundenverhalten, Prozesse und Rentabilität beinhaltet,

bildet das Fundament – das eigentliche Herzstück – eines integrierten Mehrkanalmodells. Es dient als Basis für die Entwicklung und Weiterentwicklung des Vertriebsmodells und gewährleistet die Transparenz der Dimensionen Kanal, Kunde und Produkt. Ausserdem kann durch die Früherkennung von Tendenzen schneller auf Marktveränderungen reagiert werden. Ein Mehrkanal-Cockpit dient so der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Entscheidungen, wie beispielsweise der Einsatz von Ressourcen oder Investitionen in Werbung oder Entwicklungen aller Art, werden auf Basis von detaillierten und fundierten Daten gefällt. Insgesamt ermöglicht es ein profitables Wachstum durch den zielgerichteten Kanaleinsatz.

Der Aufbau eines Mehrkanal-Cockpits in einem integrierten Vertriebsmodell

stellt grosse Herausforderungen an die Qualität und Verfügbarkeit der Informationen. Im Sinne der Vergleichbarkeit sollten über alle Kanäle hinweg dieselben Kennzahlen berechnet werden können. Die Bedingung dafür ist eine unternehmensweite, kanalübergreifende einheitliche Datenführung. Die zu identifizierenden, relevanten Key Performance Indicators (KPI) der Dimensionen Kanal, Kunde und Produkt dienen der Messung des Erreichungsgrades der genannten Zieldimensionen des Mehrkanalmanagements und der Auslösung notwendiger Aktivitäten.

Das integrierte Vertriebsmodell passt zur Strategie und Positionierung der Mobiliar und unterstützt in optimaler Weise ihre bestehenden Stärken. Die positiven Auswirkungen sind spürbar. Die Wachstumsraten bewegen sich seit meh-

renen Jahren signifikant über dem Markt. Umfragen zur Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden im Vertrieb liefern hervorragende Resultate. Dies sind Gründe, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Anmerkungen

- 1 Der Distributor-Value-Ansatz fixiert den Wertbegriff im Versicherungsunternehmen am einzelnen Absatzorgan und definiert dessen Wert als die Summe der «Customer-Lifetime-Value» (CLV)-Werte aller durch dieses Absatzorgan gewonnenen Kunden. Im Bewertungsansatz des CLV werden die Kunden als zentrale Bezugsgrösse bei der Schaffung von Ertrag und Wert im Unternehmen verstanden. Vgl. Führer, C. (2008): Der Distributor Value als wertorientierte Steuerungsgrösse im Versicherungsunternehmen. In: I-VW Management-Information – St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 2/2008, S. 12ff.
- 2 Vgl. Wirtz, B. (2002): So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: Absatzwirtschaft, Ausgabe 4/2002, S. 49.

CIM-HSG
Competence in Insurance Management



Universität St.Gallen

St.Galler AssekuranzForum

Teilnehmerkreis

Nachwuchsführungskräfte des Innen- und Aussendienstes (z.B. Team-/ Gruppenleiter, jüngere Generalagenten) und Fachspezialisten, die einen vertieften Einblick in die Funktionsweise eines Versicherungsunternehmens gewinnen wollen.

Ihr Nutzen

Im Rahmen einer international zusammengesetzten Lerngruppe werden Sie in die Lage versetzt, die Merkmale, Treiber und Konsequenzen des aktuellen Marktumbruchs besser zu verstehen. Sie erwerben ein ganzheitliches Verständnis für die Funktionsweise und die Managementherausforderungen eines Versicherungsunternehmens. Das Gelernte wird im Rahmen eines mehrtägigen Simulationsspiels angewendet. Über interessierte Kolleginnen und Kollegen sowie über den Zugang zur Wissensbasis des I-VW-HSG schaffen Sie sich ein stabiles berufliches Netzwerk (Follow-up-Veranstaltungen).

Daten und Durchführungsorte

Modul I: 06. – 11. Mai 2012 in Bezaun (AT)

Modul II: 03. – 07. September 2012 in St. Gallen (CH)

Teilnehmer

max. 30 Teilnehmende aus unterschiedlichen Ländern und Branchen

Leitung

Dr. Marco Allenspach

Kontakt

Christine Müller, Tel. +41 (0)71 224 79 44

Preis

CHF 8 900.–

Modul 1

Versicherungsmärkte kennenlernen und wesentliche Entwicklungen beurteilen

- Funktion und Bedeutung der Assekuranz in Wirtschaft und Gesellschaft
- Perspektiven im Privatkundengeschäft
- Herausforderungen der Industrie- und Rückversicherungsmärkte
- Entwicklung alternativer Risikofinanzierung

Modul 2

Versicherungsunternehmen kunden- und wettbewerbsorientiert führen

- Geschäftsprozess-Landschaft und Instrumentarium des Versicherungsmanagements
- Innovative Produktentwicklung und Schadenmanagement
- Kundenorientierte Distributionsgestaltung
- Wertorientierte Führung eines Versicherungsunternehmens
- Simulation einer Versicherungsgesellschaft in einem kompetitiven Umfeld

