

Agenten bleiben der **wichtigste Vertriebskanal** für Versicherungen.

VERSICHERUNGS-VERTRIEB

# Agenten sterben nicht

BILD: ISTOCKPHOTO, MONTAGE: SV

Die **Regulierung** der Finanzmärkte ist jetzt auch bei der Distribution angekommen. Apps und Soziale Internet-Medien werden Agenten zwar zurückbinden, aber nicht ganz verdrängen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**A**uch wenn sie im Schatten anderer Entwicklungen steht – die Distribution von Versicherungen ist auch von den Regulatoren entdeckt worden. Im Mittelpunkt steht dabei die Informationspflicht an die Kunden. Diese sollen ausreichend auch über die negativen Seiten von Versicherungsprodukten informiert werden. So regelt die britische Aufsicht FSA beispielsweise detailliert, wie Versicherungskunden beraten werden müssen und wie die entsprechenden Beratungsprotokolle auszusehen haben.

Hinzu kommen die Umwälzungen bei den Versicherungen selber. «Wir sehen lediglich eine Handvoll Firmen, die im Bereich variabler Lebens-Sparversicherungen marktgängige gute Angebote machen kann», sagte zum Beispiel Jack Wallborn, Experte für Variable Annuity-Versicherungen bei LPL Financial an einer von der Credit Suisse orga-

nisierten Versicherungskonferenz in den USA, «und von den anderen, die sich jetzt zurückgezogen haben, dürfen die wenigsten wieder auf den Markt zurückkommen.» Grund ist hier auch eine Umwälzung der Distribution. «Denn wir erhalten nur noch wenige Kunden via die angeschlossenen Versicherungen», führte Wallborn weiter aus, «aber es kommen viele über die normalen Anlagefonds und die Pensionsparpläne zu uns.»

## Veränderte Kundenbedürfnisse

Auch Autoverkäufer und Autovermietungen bilden heute Teile der Versicherungsdistribution. «Die heutigen Versicherungskunden zeigen jedoch ein hybrides Verhalten, welches nur bedingt durch einen Kanal abgedeckt werden kann», weiss Patrick Mäder, beim Consultingunternehmen BearingPoint weltweit zuständig für die

Versicherungsbranche, «wichtig ist es daher, dass sich das Versicherungsunternehmen genau überlegt, welche Kanäle und vor allem Kommunikationsmöglichkeiten dem einzelnen Kunden angeboten werden.» Eine auf «Touchpoints» ausgerichtete Betrachtung könne daher die Kunden- und Marktausrichtung eines Versicherungsunternehmens stark verbessern. Entsprechend den Kundenbedürfnissen könnten auch die Service Levels individuell angepasst werden. «Dadurch kann die Kundenzufriedenheit und -bindung sowie die Profitabilität verbessert werden», sagt Mäder weiter, «denn Projekterfahrungen zeigen, dass je nach Kanal und Produkt bis zu 5 Prozent Wachstum erzielt werden kann.»

Bemerkenswerte Ergebnisse hierzu kommen aus Ländern, wo bisher Lebens- und Nichtlebensversicherungen hinsichtlich der Distribution voneinan-

der abgeschottet waren und eine Liberalisierung der Distribution – ein Cross-Selling von Lebensversicherungen über Sachversicherer und umgekehrt – zugelassen wurde. Dabei zeigte sich, wer die bessere Bindung zum Kunden hatte. Bei der Liberalisierung in Südkorea im Herbst 2008 waren das beispielsweise die Sachversicherungen, die es viel besser schafften, auch Lebensversicherungen an ihre Kunden loszuschlagen als die Lebensversicherer, die ihren Kunden Hausrat- und Autoversicherungen verkaufen wollten.

«Cross und Upselling ist eine der grossen Herausforderungen der Versicherungen», erklärt Patrick Mäder, «und die Allbranchenversicherer konnten durch gezieltes Kundenwert und -gruppen-Management die Rate verbessern.» Auch im Wiederanlagebereich haben speziell Versicherer mit einer eigenen Bank wie beispielsweise die Baloise laut Mäder ihre Werte verbessern können. Im BVG-Bereich haben die Versicherer bis jetzt wenig Erfolg im Nutzen ihrer Beziehungen zu den Versicherten.

Ein wichtiger Faktor für Erfolg oder Misserfolg sind die vielfältigeren Überschneidungen der Distribution mit dem Alltag der potenziellen Kunden an den «Touchpoints». «Unsere Beobachtungen zeigen, dass die «Touchpoints» Betrachtung bisher von wenigen Versicherungen angegangen wurde», sagt Mäder weiter, «wir empfehlen daher in einem ersten Schritt ein Multi Access Framework zu erarbeiten, um ein genaues Verständnis der Kundeninteraktionen im Zusammenspiel mit den unterschiedlichen Vertriebskanälen, den definierten Kundensegmenten, den Produkten und Services und nicht zuletzt den Backoffice-Prozessen zu haben.» Vielfach liessen sich danach kurzfristig Verbesserungen erzielen. Um langfristig eine Flexibilität bei den einzelnen Kundeninteraktionen zu haben, müsse jedoch auch die IT-Architektur die Anforderungen erfüllen.

## Agenten als wichtigster Kanal

Obwohl der Marktanteil der Agenten im Verhältnis zum Gesamtmarkt in den letzten Jahren abgenommen hat, ist er laut Mäder immer noch der wichtigste

Kanal für die Schweizer Versicherungen. «Beim Online- und auch dem Brokerkanal sind unterschiedliche Maturitäten bei den einzelnen Versicherungen zu beobachten», erzählt Patrick Mäder, «aber grundsätzlich haben die Versicherungen noch viel Potenzial bei der Ansprache von spezifischen Kundengruppen.» Die Produkte und Leistungen würden nur teilweise an die Kundenbedürfnisse angepasst und der Kundenwert spiele – noch – eine untergeordnete Rolle.

Es gibt einige Innovationen bei Versicherungsleistungen. «Seit einigen Jahren haben zum Beispiel einige Versicherungen eine sogenannte Modulare Produktpalette», erklärt Mäder, «das sind Produkte, welche bausteinartig aufgebaut sind und daher einfach an individuelle Kundenbedürfnisse angepasst werden können.» Zudem werden Versicherungsprodukte immer mehr mit Produkten der Banken oder mit Produkten wie Reisen, Gütern (Ski, Smartphones, Autos) verknüpft. «Der heutige Kunde verlangt generell individuellere und kurzfristigere Lösungen», weiss Mäder, «daher werden wir in den kommenden Monaten vermehrt neue Produkte im Nichtleben- wie im Lebensversicherungsmarkt sehen.»

Allerdings hat sich schon jetzt gezeigt, dass sich nicht alle Produkte am Markt durchsetzen. Analysen von Produktentwicklungen hatten laut Mäder gezeigt, dass viele Produktlancierungen die kritische Masse nicht erreicht haben und daher relativ schnell wieder in den Run-off gehen. Da neue Versicherungsprodukte im Vergleich zu der herstellenden Industrie weniger kostenintensiv sind, werden neue Produkte teil-

weise als wirkungsvolle Marketingmassnahme verwendet. «In der Schweiz haben sich zum Beispiel Longterm-Care oder Critical-Illness-Produkte noch nicht durchgesetzt», beobachtet Mäder.

## Web 2.0 und Apps kommen

Der gezielte Umgang mit Web 2.0 und Social Media kann Versicherungsunternehmen einen Wettbewerbsvorteil beim Aufbau erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden bringen. «Es liegt auf der Hand, dass eine aktive Nutzung der Medien nicht sofort neue Kunden oder neue Verträge bringt», sagt Patrick Mäder, «vielmehr muss hier eine Recherche und Beobachtung der Social Media-Plattformen durchgeführt werden, um zu analysieren, welche Themen die User bewegen und wo und wie Mehrwert durch den Versicherer geschaffen werden kann.» Der vernetzte Kunde sucht sich gezielt dort die Serviceangebote, wo er Vertrauen in die Informationen hat und er massgeschneiderte Dienstleistungen oder Produkte finden kann. «Nur wenn sich die Versicherungsunternehmen mit dem Kunden und seinem Such- und Kaufverhalten intensiv beschäftigen, wird sich das Engagement der Versicherer für die Beteiligten mittel- bis langfristig auszahlen.»

BearingPoint's aktuelle Studien im Schweizer Versicherungsmarkt zeigen, dass das Thema Mobile in der Versicherungswelt angekommen ist. Kaum ein Versicherer ohne Apps. «Noch sind allerdings integrierte Ansätze die Ausnahme», beobachtet Mäder, «doch erst ein strukturiertes Vorgehen und die Einbeziehung von Organisation, Mitarbeitenden und Prozessen können die Potenziale ausschöpfen.» Schaut man auf ausländische Märkte, so ist die Nutzung von Mobile-Technologien bei asiatischen und angelsächsischen Versicherungen wesentlich ausgeprägter. Die Digitalisierung wird weiter fortschreiten und dadurch werden vermehrt Kundeninteraktionen automatisiert oder über die Servicecenter bearbeitet werden. «Die Tätigkeiten der Agenten wie auch der Makler werden sich in den nächsten Jahren weiter in Richtung der beratungsintensiven Dienstleistungen verlagern», glaubt Mäder, «zu erwarten ist, dass alternative Vertriebspartner wie beispielsweise Detailhändler aber auch der Direktvertrieb weiter zunehmen werden.»

Der vernetzte Kunde sucht sich gezielt dort die Angebote, wo er Vertrauen in die Informationen hat.



Patrick Mäder, BearingPoint:

«Versicherungen haben noch viel Potenzial bei der Ansprache von spezifischen Kundengruppen.»

BILD: ZVG