

Wie Megatrends Handlungsfelder im Vertrieb auslösen

Autoren Dr. Michael Hartmann & Igor Garcia

Der Versicherungsvertrieb steht aufgrund langfristiger Trends grossen Veränderungen gegenüber. Im folgenden Artikel beleuchten wir, welche wesentlichen Trends – auch Megatrends genannt – die Gesellschaft aktuell bewegen und wie diese konkret den Versicherungsvertrieb beeinflussen. Dazu werden die einzelnen Prozessschritte im Versicherungsvertrieb betrachtet und aufgezeigt, welcher Trend an welcher Stelle eine Veränderung bewirkt. Abschliessend werden die Veränderungstrends klassifiziert und in vier Handlungsfelder gegliedert.

MEGATRENDS UND IHRE BEDEUTUNG

Ein Trend lässt sich als eine neue Auffassung in der Gesellschaft, Wirtschaft oder Technologie definieren, die eine bestimmte Bewegungs- beziehungsweise Marschrichtung auslöst. Trends sind daher meist Vorreiter für einen anstehenden Wandel und lassen sich zwar beobachten, aber kaum quantitativ messen. In der Folge sprechen wir nicht von Trends, sondern von Megatrends. Diese haben keinen spezifischen soziologischen, ökonomischen oder technologischen Fokus, sondern sind übergreifend und durch folgende vier Eigenschaften gekennzeichnet: Erstens haben Megatrends eine lange Lebensdauer. Im Gegensatz etwa zu Modetrends, die in sehr kurzen Zyklen verlaufen, haben Megatrends eine Dauer von mehreren Jahren oder Jahrzehnten. Zweitens haben Megatrends Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft und wirken sich sowohl auf Individuen als auch auf Unternehmen und Institutionen aus. Drittens sind Megatrends nicht an geographische Grenzen gebunden und wirken in verschiedenen Regionen und Märkten, auch wenn ihre Wirkung nicht überall gleich intensiv ist und eine identische Ausprägung hat. Viertens sind Megatrends häufig vielschichtig und mehrdimensional, das heisst sie stehen auch mit anderen Megatrends in einer Wechselwirkung, in der sie sich häufig gegenseitig ergänzen oder verstärken.

Der Begriff Megatrend wird mittlerweile von diversen Forschungsreinrichtungen benutzt – eine einheitliche Auslegung, welche Megatrends bestehen, gibt es nicht. Für unsere Analyse verwenden wir die Auslegung des Deutschen Zukunftsinstituts, welches zwölf grundlegende Megatrends beschreibt (vgl. Abbildung 1):

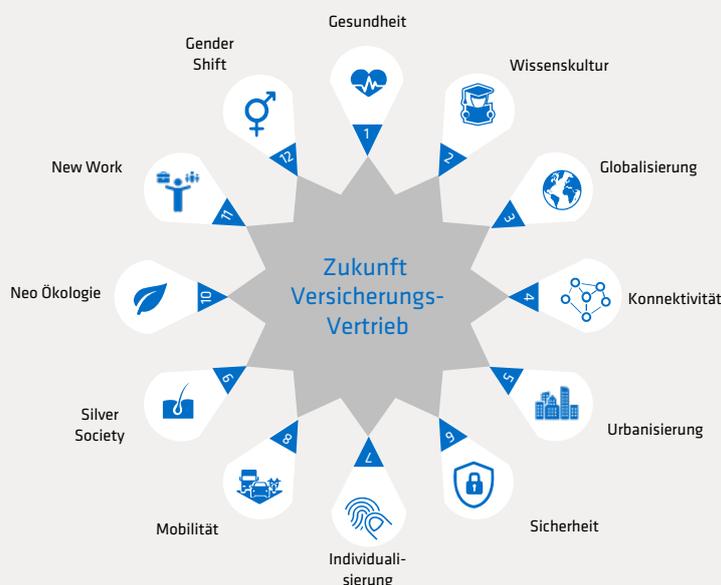


Abbildung 1: Megatrends mit Einfluss auf den Vertrieb (eigene Darstellung)

GESUNDHEIT: Das Gesundheitsbewusstsein hat sich in den letzten Jahren in der breiten Bevölkerung enorm entwickelt. Sport, Bewegung und Ernährung haben stark an Bedeutung gewonnen und eine gute Lebensqualität ist für viele zur Doktrin geworden.

WISSENSKULTUR: Neue technologische Möglichkeiten, insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung, machen Wissen für alle zugänglich. Das allgemeine Bildungsniveau nimmt stetig zu und damit auch der politische, fachliche und technische Diskurs.

GLOBALISIERUNG: Auch wenn im Rahmen der Corona-Pandemie Grenzen der Globalisierung aufgezeigt wurden, schreitet die Globalisierung im Sinne von offenen Grenzen, freiem Handel, internationalem Dialog etc. weiter voran.

KONNEKTIVITÄT: Die zunehmende Vernetzung von Menschen und Maschinen durch digitale Infrastrukturen prägt unseren Lebensstil bereits heute, obwohl die technologischen Möglichkeiten bislang noch bei weitem nicht ausgeschöpft sind.

URBANISIERUNG: Unser Lebensraum ist begrenzt und unsere Zentren werden immer dichter und größer. Auf der einen Seite fördert dies die Diversifikation und Innovation, auf der anderen Seite entstehen neue Brennpunkte und Herausforderungen.

SICHERHEIT: Im Gegensatz zu früher sorgen wir uns kaum noch um die physische Sicherheit. Im Rahmen der Digitalisierungswelle nimmt jedoch der Bedarf an digitaler Sicherheit und der Transparenz von Datennutzung massiv zu.

INDIVIDUALISIERUNG: In der Gesellschaft sind der zunehmende Drang nach Selbstverwirklichung und Anderssein deutlich spürbar. Der Wunsch nach persönlicher Wahlfreiheit und Selbstbestimmung nimmt zu und das «Ich» wird immer mehr vor das «Wir» gestellt.

MOBILITÄT: Unser Arbeits-, Wohn- und Freizeitverhalten wird immer dynamischer und zugleich von ökonomischen und ökologischen Gedanken getrieben. Die Nutzung von Verkehrsmitteln wird facettenreicher und flexibler, da mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen, die Nutzung von Verkehrsmitteln ineinandergreift und kombinierte Nutzungsmodelle entstehen.

SILVER SOCIETY: Langlebigkeit und Überalterung der Gesellschaft sind ein absoluter Megatrend. Neben dem reinen Alter ist aber auch die Vitalität ein entscheidender Faktor, der für neue Angebote und Services und damit ein neues Gesellschaftsmodell sorgen wird.

NEO-ÖKOLOGIE: Der ökologische Gedanke hat sich von einem Nischendasein zu einem fundamentalen Grundwert entwickelt und es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht an der einen oder anderen Stelle an unser ökologisches Gewissen appelliert wird.

NEW WORK: Häufig ist es die jüngere Generation, welche die gesellschaftlichen Werte und Normen hinterfragt. So sind etwa Karriere und ein guter Verdienst nicht mehr Selbstzweck, sondern Sinnhaftigkeit und Freude an der Arbeit stehen im Vordergrund. Neue Arbeitsmodelle entstehen und die Work-Life-Balance gewinnt zunehmend an Bedeutung.

GENDER SHIFT: Eine geschlechtliche Rollenzuweisung wird es in Zukunft kaum noch geben. Neue Arbeits- und Familienmodelle entstehen, die mit den bislang vorherrschenden Stereotypen brechen.

Diese kurze Beschreibung der zwölf grundlegenden Megatrends zeigt deutlich auf, wie stark sich unsere Gesellschaft verändern wird, wobei erste Bewegungen bereits spürbar sind. Diese Veränderungen beeinflussen verständlicherweise auch den Versicherungsvertrieb und damit die Art und Weise, wie Kundeninteraktion und Produktangebote künftig ausgestaltet sein werden.

EINFLUSS AUF DEN VERSICHERUNGSVERTRIEB

Um nun den konkreten Einfluss dieser Megatrends auf den Vertrieb und den zukünftigen Wandel beschreiben zu können, müssen wir zunächst verstehen, welche Themenfelder im Vertriebsprozess abgebildet werden. In der Abbildung 2 haben wir den Vertriebsprozess in die folgenden vier Teilschritte unterteilt: Marketing und Lead Management, Offerte/Antrag, Risikoprüfung/Underwriting und Policierung.

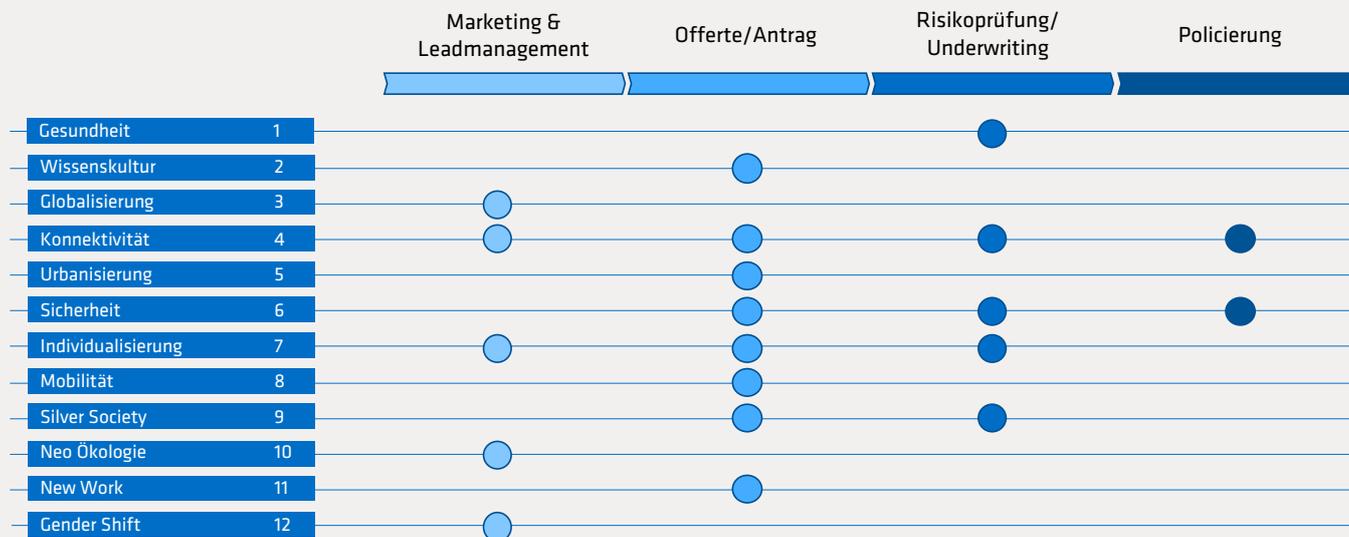


Abbildung 2: Einfluss der Megatrends auf den High-Level Vertriebsprozess (eigene Darstellung)

MARKETING UND LEAD MANAGEMENT

Unter dem Begriff Marketing fassen wir sämtliche Aktivitäten zusammen, die sich mit der Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle von Kommunikationsmassnahmen beschäftigen. Die Kommunikation ist dabei auf ein Kundenbedürfnis ausgerichtet, welches sich an einem oder mehreren Produkt-/ Zielsegmenten orientiert. Während wir Marketing eher als Outbound-Aktivität verstehen, ist Lead Management eher die Inbound-Aktivität. Hier entstehen aus zuvor unbekanntem Interessenten persönlich identifizierte Kontakte mit Kauf-Potenzial. Inwiefern verändern sich Marketing und Lead Management durch die oben beschriebenen Megatrends? Fest steht: Versicherungsprodukte werden mit immer weniger Differenzierungsmerkmalen zunehmend vergleichbarer. Dies senkt einerseits die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter (Megatrend Globalisierung) und macht es für Unternehmen schwieriger, sich gegenüber Mitbewerbern abzuheben. Damit erhalten neue Differenzierungsmerkmale, die zum Beispiel durch die Megatrends Neo-Ökologie oder Gender Shift ausgelöst werden, stärkeres Gewicht. Nebst der Differenzierung des Angebots stellt sich zudem die Frage nach dem Zugangskanal für die Kunden. Zukünftig werden die Kunden weniger Versicherungsprodukte direkt beim Versicherer nachfragen, sondern stattdessen über unabhängige und breiter aufgestellte Ökosysteme wie zum Beispiel eine Gesundheitsplattform oder ein KMU-Portal einsteigen. In solchen Umgebungen lassen sie sich ganzheitlich und individuell beraten, wobei Versicherungslösungen nur einen Teilaspekt der Gesamtbetrachtung ausmachen (Megatrends: Konnektivität und Individualisierung).

OFFERTE/ANTRAG

Im zweiten Prozessschritt wird aus einem potenziellen Interessenten ein konkreter Lead mit Kaufabsicht. Im Angebotsprozess wird ein Versicherungsprodukt spezifisch für diesen Kunden konfiguriert, Risikoeigenschaften erhoben und ein konkreter Preis in Form einer Prämie berechnet. Auch dieser Prozess kann über verschiedene – allenfalls sogar zwischenzeitlich wechselnde – Kanäle stattfinden und stellt aufgrund der zunehmenden Vielfalt an Interaktionskanälen immer höhere Anforderungen an die Versicherungsunternehmen (Megatrend Konnektivität). Bemerkenswert ist, dass Kauf-Interessenten meist schon sehr gut informiert sind, bevor sie mit einer Versicherung in Dialog treten (Megatrend Wissenskultur). Im Weiteren tendieren Kunden immer stärker in Richtung individueller Produkte.

Sie möchten nur die Versicherungs-Deckungen abschliessen, die sie auch wirklich benötigen (Megatrend Individualisierung). Latent besteht damit die Gefahr, dass es teilweise kein geeignetes Versichertenkollektiv mehr gibt. Das Beispiel der aktuellen Diskussion über eine Pandemieversicherung verdeutlicht dies. Versicherungsunternehmen sind also hinsichtlich Produktentwicklung gefordert. Insbesondere steht dem Trend der Individualisierung der Sicherheits-Trend entgegen – wir denken etwa an Fitness-Apps oder «Pay as you drive»-Produkte, die das Kundenverhalten in hohem Masse gläsern machen, indem sie ein spezifisches Profiling ermöglichen, was aber datenschutzrechtlich teilweise kritisch ist. Unser neues Verständnis von Mobilität (Mieten statt kaufen, Mix aus öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln, neue Fortbewegungsmittel wie Scooter) sowie neue Formen der Arbeit, wie beispielsweise die zunehmende mandatsbasierte Arbeit in Kombination mit geographisch verteiltem Arbeitssitz im In- oder Ausland, werden die Produktentwicklung zusätzlich stark fordern.

RISIKOPRÜFUNG/UNDERWRITING

Im dritten Prozessschritt wird aufgrund der individuellen Risikofaktoren des Antragstellers beurteilt, ob die Risiken eines Produktabschlusses für das Versicherungsunternehmen tragbar sind. Die Risikoprüfung kommt in allen Produktbereichen zum Einsatz, sei es in der Sachversicherung bei Wertsachen, Gebäuden, Fahrzeugen oder auch in der Lebens- und Krankenversicherung. Insbesondere bei Letzteren spielen einige Megatrends eine wichtige Rolle. Der Megatrend Gesundheit wirkt sich beispielsweise positiv auf das Underwritingergebnis aus. Ein weiterer Aspekt sind die sogenannten Best Ager (über 50-jährige Personen) die zunehmend vital sind. Ist es für diese heute schwierig, überhaupt noch eine Krankenzusatzversicherung abzuschliessen zu können, wird dies künftig wohl einfacher möglich sein. Allerdings bedarf es dazu neuer Formen der Risikoprüfung und -selektion (Megatrend Silver Society). Unterstützt wird das Underwriting zudem durch Fitnessanwendungen, die häufig in spielerischer Form und oft auch mit einem Belohnungssystem eingesetzt werden (Megatrend Konnektivität). Solche Anwendungen liefern zwar adäquatere Daten (Megatrend Individualisierung), stellen aber wie schon zuvor erwähnt auch Herausforderungen im Umgang mit einer grossen Menge an Gesundheitsdaten dar (Megatrend Sicherheit).

POLICIERUNG

Beim vierten und letzten Schritt im Vertriebsprozess wird der in der Risikoprüfung freigegebene Antrag in einen Vertrag umgewandelt und dem Kunden ausgestellt. Ab diesem Zeitpunkt startet die Versicherungsdeckung. Dieser Schritt ist vor allem aus einer technischen Perspektive bedeutend, denn die Optionen an Kommunikationskanälen zwischen der Versicherung und dem Kunden nehmen weiter zu. Kunden verlangen zudem künftig einen zentralen Zugang zu all ihren Versicherungsdokumenten, womit eine offene Schnittstelle zu einem Ökosystem erforderlich ist (Megatrend Konnektivität und Megatrend Sicherheit).

HANDLUNGSFELDER IM VERTRIEB

Aus den vorangehenden Erläuterungen wird ersichtlich, dass die Einflüsse der Megatrends auf den Vertrieb vielseitig und in vielerlei Hinsicht auch miteinander verwoben sind. Um diese Einflüsse greifbarer zu machen, haben wir sie strukturiert und klassifiziert. Wie die Abbildung 3 zeigt, haben sich zwei Dimensionen zur Strukturierung ergeben: so unterscheiden wir auf der einen Achse Veränderungen, die sich kundenseitig auswirken und solche, die sich intern auf den Versicherer auswirken. Auf der anderen Achse unterscheiden wir nach Effizienz und Effektivität. Damit erhalten wir eine Matrix, die sich in vier Segmente aufteilen lässt und jeweils eine klare Stossrichtung vorgibt.

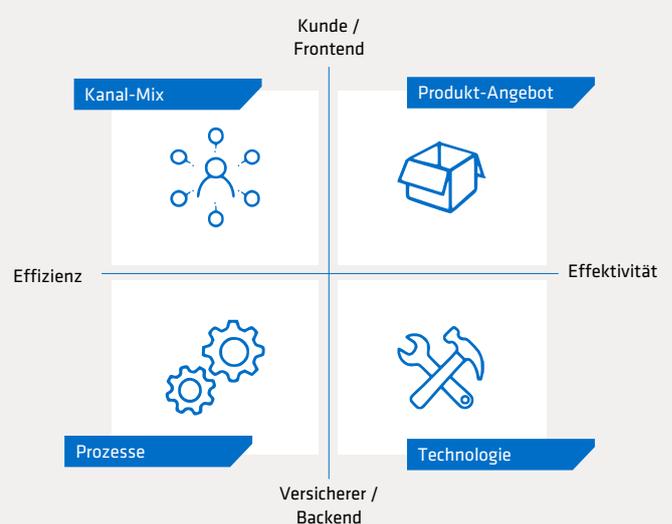


Abbildung 3: Handlungsfelder im Vertrieb (eigene Darstellung)

Aufgrund unserer Klassifikation hat sich deutlich herausgestellt, dass den Themen «Produktentwicklung und Produktinnovation» sehr viel mehr Gewicht beigemessen werden muss, als in der Vergangenheit. Auf dieses Segment wirken die meisten Megatrends ein, getrieben durch eine veränderte Gesellschaft (Megatrends Mobilität, Urbanisierung, New Work, Silver Society) mit neuen Erwartungen (Megatrends Individualisierung, Gesundheit, Neo-Ökologie, Globalisierung), die die Geschwindigkeit der Veränderung prägen werden. Um auf diesen Veränderungsdruck adäquat reagieren zu können, sind zwingend Reaktionsbereitschaft und -geschwindigkeit gefordert, die wir unter dem Begriff «Responsiveness» zusammenfassen. Die Fähigkeiten, die mit einer guten Responsiveness erforderlich sind, umschreiben wir mit «Expect – Learn – Deliver». Gemeint ist, dass Markttrends frühzeitig erkannt (Expect), daraus neue Anforderungen abgeleitet (Learn) und schliesslich neue beziehungsweise angepasste Produkte in hoher Kadenz mit schneller Time-to-Market entwickelt werden (Deliver).

Neben dem angepassten Produkt-Angebot wird sich auch die Art und Weise verändern, wie eine Kundenbeziehung künftig in der Versicherungswelt gepflegt wird. Das Thema «Omnikanal» –Kunden-Interaktion über verschiedene digitale und physische Kanäle – wird in der Versicherungswirtschaft schon seit vielen Jahren diskutiert, aber nicht konsequent angegangen. Viele Unternehmen sind noch nicht in der Lage, Produkte und Produktvarianten über die verschiedenen Kanäle gleichermassen anzubieten. Der Druck, dies zu ändern, wird sich durch die Megatrends Konnektivität und Globalisierung noch weiter akzentuieren. Durch Ökosysteme und neue Kommunikationsformen entstehen immer mehr Möglichkeiten der Kundeninteraktion. Neue «Marketmaker» werden die etablierten Player künftig herausfordern und sehr wahrscheinlich sogar Teile der Wertschöpfungskette übernehmen, sofern sich die Versicherer diesbezüglich nicht weiterentwickeln.

Viele Versicherungsgesellschaften haben den oben beschriebenen Veränderungsbedarf erkannt und investieren mit Priorität in die Schnittstelle zum Kunden. Auf kurze Dauer mag das genügen, langfristig wird aber der Kostendruck steigen, wenn nicht auch die gesamte Prozessverarbeitung hinter der Fassade auf Effizienz getrimmt wird. Dazu müssen zunächst einmal bisherige Prozesse analysiert und gemessen werden können. Darauf aufbauend können neue Prozesse und Workflows modelliert und als Konsequenz eine entsprechende Standardisierung respektive Automatisierung umgesetzt werden um entsprechend den Kostendruck zu dämpfen.

Grundvoraussetzung, um den Wandel zu unterstützen, ist der Einsatz moderner State-of-the-Art-Technologien und -Methoden. Responsiveness, Kanalintegration mit offenen Schnittstellen, Automation mit Robotics oder auch Machine Learning können nur erreicht werden, wenn dazu die technologische und methodische Basis gelegt wird. Solche Fähigkeiten sollen intern entwickelt werden, wobei man dem Aufbau von Fähigkeiten und dem kulturellen Wandel die nötige Zeit geben muss. Im Zielkonflikt steht die schnelle Marktentwicklung, was eine grosse Herausforderung für Versicherungsunternehmen darstellt. Oft ist es deshalb hilfreich, für spezifische Aufgaben externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen und gemeinsame Pilotprojekte zu starten. Dadurch werden sowohl die interne Lernkurve als auch der Know-how-Aufbau beschleunigt. Mittelfristig ist zu überlegen, ob die benötigten Fähigkeiten tatsächlich weiter intern gepflegt werden müssen oder ob ein Outsourcing an einen externen Anbieter mit Managed Services nicht eine bessere Alternative darstellt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich etliche Megatrends abzeichnen, die den Versicherungsvertrieb nachhaltig beeinflussen werden. Versicherungsunternehmen tun daher gut daran, diese frühzeitig zu erkennen und in den entsprechenden Handlungsfeldern Massnahmen zu ergreifen, um sich für die Zukunft zu rüsten und marktfähig zu bleiben.

Interessiert? Sprechen Sie mit uns:



Dr. Michael Hartmann
T +41 58 520 98 00
michael.hartmann@adesso.ch

adesso Schweiz AG

info@adesso.ch

www.adesso.ch



Zürich | Bern | Basel | Lausanne | Lugano